



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de intervención en desarrollo organizacional en la Universidad
Católica de Cuenca, Sede Cañar**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Angamarca Calderón, Silvio Eduardo

DIRECTOR: Chinín Campoverde, Víctor Eduardo, Mg.Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctor.

Víctor Eduardo Chinín Campoverde.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de intervención en desarrollo organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar realizado por Silvio Eduardo Angamarca Calderón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Silvio Eduardo Angamarca Calderón declaro ser autor del presente trabajo de titulación, Diseño de intervención en desarrollo organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Víctor Eduardo Chinín Campoverde director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico del Universidad 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Angamarca Calderón Silvio Eduardo
Cedula: 030065155-1

DEDICATORIA

A la memoria de mi Madre Luz María, a mi esposa Glenda y mis hijas Nandy y Katy

Silvio Eduardo Angamarca Calderón

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, a sus catedráticos, por inculcarme los conocimientos encaminados a mi desarrollo profesional.

Mi gratitud muy especial al Doctor Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Director de mi trabajo de investigación, por sus valiosas recomendaciones para el cabal desarrollo de la presente investigación.

A la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, por facilitarme la información requerida, así como a la Doctora Ida Fernández Ciriano e Ing. Cristian Ordoñez Espinoza por su generosa colaboración en el transcurso de mis estudios de maestría.

Silvio Eduardo Angamarca Calderón

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| PORTADA | i |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiii |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 4 |
| 1.2. Justificación e importancia. | 6 |
| 1.3. Objetivo general..... | 9 |
| 1.4. Objetivos específicos. | 9 |
| 1.5. Hipótesis..... | 10 |
| 1.6. Alcance..... | 10 |
| 1.7. Limitaciones..... | 10 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 2.1. Antecedentes..... | 13 |
| 2.2. Fundamentación teórica..... | 15 |
| 2.2.1. La ciudad de Cañar. | 15 |
| 2.2.2. La Cultura organizacional..... | 17 |
| 2.2.2.1. Definición. | 17 |
| 2.2.2.2. Culturas dominantes. | 18 |
| 2.2.2.3. Cultura y cambio organizacional. | 19 |
| 2.2.3. Desarrollo organizacional (DO)..... | 21 |
| 2.2.3.1. Definición y características..... | 22 |
| 2.2.3.2. Modelos de cambio..... | 23 |
| 2.2.3.2.1. El modelo de cambio de Kurt Lewin. | 23 |
| 2.2.3.2.2. El modelo Investigación – Acción..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3.2.3. Modelo de planeación. | 25 |
| 2.2.3.2.4. Modelo del cambio planeado de Faría Mello. | 25 |
| 2.2.4. El enfoque sistémico. | 26 |
| 2.2.5. Las Intervenciones. | 27 |
| 2.2.5.1. Intervenciones en procesos humanos. | 28 |
| 2.2.5.2. Intervención del cambio estratégico | 30 |
| 2.2.5.3. Intervenciones tecnoestructurales. | 31 |
| CAPÍTULO III. | 33 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.1. Tipo de investigación. | 34 |
| 3.2. Métodos de investigación. | 34 |
| 3.3. Población y muestra. | 35 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 35 |
| 3.4.1. Técnicas. | 35 |
| 3.4.1.1. Bibliográfica. | 35 |
| 3.4.1.2. Encuesta. | 36 |
| 3.4.1.3. Para la intervención en desarrollo organizacional. | 36 |
| 3.4.2. Instrumentos. | 36 |
| 3.4.2.1. Ficha bibliográfica. | 36 |
| 3.4.2.2. Cuestionario para la encuesta. | 36 |
| CAPÍTULO IV | 37 |
| LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR. | 37 |
| 4.1. La institución. | 38 |
| 4.1.1. Misión. | 39 |
| 4.1.2. Visión. | 39 |
| 4.1.3. Principios y valores. | 39 |
| 4.1.4. Normativa legal. | 40 |
| 4.2.5. Su organización. | 41 |
| 4.2.5.1. Organigrama funcional de la sede. | 42 |
| 4.2.6. Sus servicios. | 43 |
| 4.2.7. Sus clientes. | 44 |
| 4.3. La universidad católica de cuenca, sede cañar: características. | 45 |
| CAPÍTULO V | 47 |
| EL DISEÑO DE INTERVENCIÓN EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR | 47 |
| 5.1 Información de los miembros de la comunidad educativa. | 50 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Análisis situacional de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. | 50 |
| 5.2.1. Diagnóstico situacional interno: Fortalezas y debilidades..... | 51 |
| 5.2.2. Diagnóstico situacional externo: Oportunidades y amenazas..... | 68 |
| 5.2.3. Sistematización del diagnóstico situacional interno: Análisis FODA. | 71 |
| 5.3. Propuesta de intervención en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. .. | 75 |
| 5.3.1 Esquema de estrategias a partir de la matriz FODA. | 75 |
| 5.3.2. Diseño de estrategias o intervenciones. | 78 |
| 5.3.3. Justificación del proyecto..... | 80 |
| 5.3.4. Objetivo general | 81 |
| 5.3.5. Desarrollo de la propuesta de intervención..... | 81 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 76 |
| Conclusiones..... | 76 |
| Recomendaciones..... | 79 |
| ANEXOS..... | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 1 Servicios de oferta académica de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar..... | 44 |
| Tabla N° 2 Numero de facultades, carreras, catedráticos y estudiantes de la UCACUE-sede Cañar..... | 45 |
| Tabla N° 3 Equipamiento de aulas por facultad en la UCACUE-sede Cañar..... | 46 |
| Tabla N° 4 Grado de profesionalización de docentes por facultad en la UCACUE,sede Cañar..... | 46 |
| Tabla n° 5. Programa de actividades para la etapa de descongelamiento..... | 48 |
| Tabla N° 6. Matriz de fortalezas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. . | 52 |
| Tabla N° 7. Matriz de debilidades de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. | 64 |
| Tabla N° 8. Cuadro de oportunidades y amenazas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. | 69 |
| Tabla N° 9. Análisis interno de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar..... | 71 |
| Tabla N° 10. Análisis externo de la Universidad católica de Cuenca, sede Cañar. | 74 |
| Tabla N° 11. Matriz de estrategias en consideración del FODA de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. | 76 |
| Tabla N° 13 Función que desempeña..... | 100 |
| Tabla N° 14 Área donde labora:..... | 101 |
| Tabla N° 15 Años de experiencia en la docencia: | 102 |
| Tabla N° 161. ¿Tiene usted maestría o doctorado? | 103 |
| Tabla N° 17 En caso positivo, ¿la maestría o el doctorado de usted tiene relación directa con la o las asignatura(s) que imparte?..... | 104 |
| Tabla N° 18 ¿Usted se compromete en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir? | 105 |
| Tabla N° 19 ¿Usted se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte?..... | 106 |
| Tabla N° 20. ¿Usted ha recibido cursos, seminarios o talleres para su capacitación docente? | 107 |
| Tabla N° 21 ¿Usted domina los conocimientos pertinentes al área que enseña? | 108 |
| Tabla N° 22 ¿Usted tiene en cuenta las principales teorías sobre la enseñanza aprendizaje?..... | 109 |
| Tabla N° 23 ¿Usted aplica los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje?..... | 110 |
| Tabla N° 24 ¿Usted realiza las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido?..... | 112 |
| Tabla N° 25 ¿Usted conoce y aplica las TIC's en el aula?..... | 113 |
| Tabla N° 26 ¿Usted crea un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje? | 114 |
| Tabla N° 27 ¿Usted desarrolla la actitud crítica de los estudiantes?..... | 115 |
| Tabla N° 28 ¿Usted estimula el respeto entre los estudiantes? | 116 |
| Tabla N° 29 ¿Usted considera las sugerencias y opiniones de los estudiantes?..... | 117 |
| Tabla N° 30 ¿Usted evalúa los procesos de aprendizaje de los estudiantes?..... | 118 |
| Tabla N° 31 ¿Usted retroalimenta los procesos de aprendizaje de los estudiantes? . | 119 |
| Tabla N° 32 ¿Usted hace la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico? | 120 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 33 ¿Usted da a conocer a los estudiantes la metodología de enseñanza a seguirse al inicio del período académico?..... | 121 |
| Tabla N° 34 ¿Usted da a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico?..... | 122 |
| Tabla N° 35 ¿Usted comunica a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje? | 123 |
| Tabla N° 36 ¿Usted planifica, coordina y ejecuta seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes? | 124 |
| Tabla N° 37 ¿Usted participa en las prácticas preprofesionales de los estudiantes en instituciones con las que se mantiene convenios interinstitucionales? | 125 |
| Tabla N° 38 ¿Usted está actualizado en metodologías y técnicas de investigación? | 126 |
| Tabla N° 39 ¿Usted aplica metodologías y técnicas de investigación? | 127 |
| Tabla N° 40 ¿Usted participa en proyectos de investigación que mantiene la sede? | 128 |
| Tabla N° 41 ¿Usted realiza proyectos de investigación en el marco de convenios interinstitucionales?..... | 129 |
| Tabla N° 42 ¿Usted involucra a los estudiantes en sus proyectos de investigación? | 130 |
| Tabla N° 43 ¿Usted las investigaciones las realiza en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede?..... | 131 |
| Tabla N° 44 ¿Usted participa activamente en proyectos de vinculación con la comunidad que mantiene la sede?..... | 132 |
| Tabla N° 45 ¿Usted involucra a los estudiantes en los proyectos de vinculación?..... | 133 |
| Tabla N° 46 ¿Usted considera que la Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad? | 134 |
| Tabla N° 47 ¿Usted considera que la Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios?..... | 135 |
| Tabla N° 48 ¿Usted cree que los trámites administrativos en la Sede son ágiles? | 136 |
| Tabla N° 49 ¿Usted cumple los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la Sede? | 137 |
| Tabla N° 50 ¿Usted participa en las comisiones y funciones designadas?..... | 138 |
| Tabla N° 51 ¿Usted considera que en la Sede la gestión en materia financiera es la adecuada?..... | 139 |
| Tabla N° 52 ¿Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente?..... | 140 |
| Tabla N° 53 ¿Las autoridades correspondientes realizan observaciones de las clases a los docentes, por lo menos cada trimestre? | 141 |
| Tabla N° 54 ¿Las autoridades correspondientes asesoran a los docentes sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes?..... | 142 |
| Tabla N° 55 ¿Las autoridades han elaborado un plan de capacitación en materia de docencia para los profesores de la Sede acorde a sus reales necesidades?..... | 143 |
| Tabla N° 56 ¿Las autoridades realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción? | 144 |
| Tabla N° 57 ¿Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social?..... | 145 |
| Tabla N° 58 ¿Las autoridades realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan? | 146 |
| Tabla N° 59 ¿Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje? | 147 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 60 ¿En la Sede las autoridades han promovido en el año 2015 un suficiente número de investigaciones? | 148 |
| Tabla N° 61 ¿Las autoridades gestionan oportunamente los recursos económicos para las investigaciones que se realizan? | 148 |
| Tabla N° 62 ¿Las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno? | 150 |
| Tabla N° 63 ¿Las autoridades gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones? | 151 |
| Tabla N° 64 ¿Las autoridades socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas? | 152 |
| Tabla N° 65 ¿Las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad? | 153 |
| Tabla N° 66 ¿La autoridad gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes? | 154 |
| Tabla N° 67 ¿La autoridad promueve la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria? | 155 |
| Tabla N° 68 ¿La autoridad planifica, coordina y controla la realización de eventos que favorecen a la comunidad? | 156 |
| Tabla N° 69 ¿Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede? | 157 |
| Tabla N° 70 ¿Las autoridades lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación? | 158 |
| Tabla N° 71 ¿Las autoridades facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento? | 159 |
| Tabla N° 72 ¿Las autoridades planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución? | 160 |
| Tabla N° 73 ¿Las autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible? | 161 |
| Tabla N° 74 ¿Las autoridades generan altas expectativas a los miembros de la comunidad universitaria? | 162 |
| Tabla N° 75 ¿Las autoridades promueven condiciones institucionales favorables para el desarrollo integral del personal? | 163 |
| Tabla N° 76 ¿Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición? | 164 |
| Tabla N° 77 ¿Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede? | 165 |
| Tabla N° 78 ¿Las autoridades promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede? | 166 |
| Tabla N° 79 ¿Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución? | 167 |
| Tabla N° 80 ¿Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional? | 168 |
| Tabla N° 81 ¿Las autoridades propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución? | 169 |
| Tabla N° 82 ¿Las autoridades controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos? | 170 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 83 ¿La autoridad gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto?..... | 171 |
| Tabla N° 84 ¿La autoridad solicita informes de ejecución del gasto al menos una vez al mes?..... | 172 |
| Tabla N° 85 ¿La autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución?..... | 173 |
| Tabla N° 86 ¿Las autoridades promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas? | 174 |
| Tabla N° 87 ¿La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución? | 175 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Localización en la provincia del Cañar..... | 15 |
| Figura 2. Organigrama funcional de la Universidad Católica de Cuenca, sede..... | 43 |

RESUMEN

La sede universitaria de Cañar debe adaptarse a los cambios de la sociedad para mejorar la calidad de la educación ofertada, la cultura organizacional que mantiene dificulta los procesos educativos que se realizan, requiriéndose entonces llevar a cabo el estudio: “Diseño de Intervención en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar”. El objetivo fue diseñar una intervención en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, en el año 2015, con participación de los integrantes de la sede, en la ciudad y provincia de Cañar. Se trabajó con métodos cuantitativos, analítico – sintético, hipotético-deductivo y empírico, apoyado de técnicas bibliográficas, encuesta, entrevista e instrumentos. Ser debe mencionar que la organización mantiene fuerzas impulsoras que propician el cambio deseado, como el compromiso docente para inculcar conocimientos pertinentes, etc. Además, existen fuerzas restrictivas que frenan el cambio, como la deficiente planificación de las actividades docentes, la utilización predominante del método explicativo, etc. Se hace necesario, intervenciones para un cambio en su cultura organizacional que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación.

PALABRAS CLAVE:

Desarrollo Organizacional, Intervención, Cultura Organizacional, Fuerzas impulsoras y restrictivas.

ABSTRACT

The campus of Cañar must adapt to changes in society to improve the quality of education offered, the organizational culture that remains difficult educational processes performed, requiring then to carry out the study: "Design Intervention in Organizational Development at the Catholic University of Cuenca, based Cañar ". The objective was to design an intervention in Organizational Development at the Catholic University of Cuenca, based Cañar, in 2015, with the participation of members of the headquarters in the city and province of Cañar. We worked with quantitative analytical methods - synthetic, deductive hypothetical and empirical literature supported techniques, survey, interview and instruments. It should be noted that the organization maintains driving forces that encourage the desired change, and the commitment of teachers to instill pertinent knowledge, etc. In addition, there are restraining forces that hinder change, such as poor planning of educational activities, the predominant use of explanatory method, etc. interventions to a change in organizational culture that lead to improving the quality of education it is necessary.

KEYWORDS:

Organizational Development, Intervention, Organizational Culture, driving and restraining forces.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Ante las modificaciones que se vienen implementando en la estructura económica de nuestro país, y particularmente en el ámbito educativo superior ecuatoriano, se requiere desarrollar el conocimiento que permita su aplicación en la resolución de la problemática del cambio de la matriz productiva, acorde a la planificación nacional, regional y local, y el plan del buen vivir. La Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, debe adaptarse a esta serie de cambios en pro del mejoramiento de la calidad y calidez de la educación en función de formar profesionales cuyas competencias se correspondan con las exigencias actuales y para alcanzar una ventaja competitiva y mantenerse en el sistema educativo vigente.

La sede universitaria de Cañar, cuenta con 74 docentes; 8 administrativos; 3 que corresponden a personal auxiliar de servicios; 650 estudiantes distribuidos en 7 carreras: enfermería, derecho, administración de empresas, contabilidad y auditoría, sistemas, educación inicial y parvularia, y psicología educativa y orientación vocacional. Además, opera con 37 cursos en el presente período lectivo 2015 – 2016, con proyección de crecimiento en el futuro (Secretaría Universidad de Cuenca, sede Cañar, 2015).

Se realizó un análisis de la organización para determinar las condiciones en la que se encuentra funcionando, y para ello se efectuó un diagnóstico previo, procediéndose a aplicar el cuestionario de apoyo, que se recomienda en el texto de desarrollo organizacional de (Guizar, 2013, p. 86), el mismo que generó la siguiente información:

Se puede observar que los puntajes más altos (sobre diez), implican los principales apoyos o fuerzas impulsoras que dispone la organización, en cambio los más bajos, significan fuerzas resistentes o bloqueos que deben atenderse. Por lo que se puede manifestar, que en un 40% de los indicadores alcanzan un puntaje 6/10; en el 40%, de 5/10; y, en un 20%, un 4/10 puntos.

Del análisis precedente se deriva que los indicadores control, planeación y capacitación administrativa alcanzan puntajes más bajos que los demás, de lo que se puede inferir que los mismos están constituyendo frenos o barreras para el desarrollo de la organización hacia planos superiores.

La capacitación, el trabajo en equipo, la motivación y la filosofía institucional aparecen con puntajes que también indican la necesidad de trabajar por elevar a niveles superiores, son aspectos que, en general, resultan esenciales para el desarrollo de la institución. Si bien se recomienda trabajar con los indicadores de puntaje más bajo, en realidad existe un promedio del 5,2/10 en general, lo que implica que se debería trabajar en todos los indicadores que se plantea en esta matriz.

La sede universitaria de Cañar desempeña actividades fundamentales en los ámbitos de docencia, investigación, extensión universitaria o vinculación con la comunidad y administrativo – financiero, actividades sustantivas hacia los cuales se enfocarán los indicadores anotados en el análisis en referencia.

La cultura organizacional que se manifiesta en el personal, docente y administrativo, es fruto de la herencia de prácticas de paradigmas universitarios tradicionales, los que han sido asimilados en el transcurso de la formación universitaria. En el caso de los docentes, como componentes personales de alta influencia en el estudiantado, en ocasiones dificultan procesos educativos que permitan alcanzar la excelencia que se requiere en la actualidad y la que es pretendida por los organismos de educación superior del país y de la sociedad. Generalmente, los docentes reproducen los modelos y patrones con los que han sido formados, lo que constituye un freno para la búsqueda de alternativas innovadoras para los ámbitos académicos, investigativos, de vinculación y de formación profesional en general.

Súmase a esto la deficiencia en el conocimiento pedagógico y didáctico de un considerable número de docentes. El 47% de la planta docente (información de Secretaría) que han ingresado en los últimos 3 años, no permiten que se cumplan el rol de facilitador guía del aprendizaje, en el cual el alumno juegue un rol dinámico y proactivo. Por el contrario, se recae en procesos de enseñanza formal y memorística al no aplicar metodologías dinámicas que permitan al estudiante ser el gestor de su aprendizaje. Todavía el docente se considera protagonista en los procesos académicos e investigativos, sin llegar al convencimiento de que su función es precisamente procurar el protagonismo estudiantil. El incumplimiento de lo que se planifica en el silabo correspondiente, un considerable ausentismo de los estudiantes, la impuntualidad de docentes, la falta de empoderamiento de los profesores en actividades de investigación y vinculación con la comunidad, en general una desmotivación docente y discente están generando dificultades en el mejoramiento de

la calidad de la educación que se imparte, y por lo tanto, generarían observaciones en la acreditación de las carreras ante el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior(CEAACES).

Ante esta situación problemática, la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, debe plantearse un cambio organizacional que permita posicionarse con ventajas competitivas y mantenerse en el sistema de educación superior ecuatoriano y satisfacer la demanda de calidad a través del cumplimiento de los estándares que establece el CEAACES.

Todo lo anteriormente expresado, justifica la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación que contribuya a establecer estrategias en pro de la transformación y mejoramiento institucional en las áreas que manifiesten debilidades, para el progreso significativo y continuo de la calidad de la educación que se oferta en la sede universitaria. El trabajo de investigación pretende incidir en la solución de la contradicción que se da entre las exigencias sociales actuales a la formación profesional de nivel superior y las peculiaridades de la práctica académica que resulta conservadora, resistente al cambio y a la innovación.

1.2. Justificación e importancia.

Los cambios turbulentos que se vienen dando en las economías del mundo, el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, la telefonía móvil, el internet, entre otros, han generado ambientes altamente competitivos y globalizados, en los cuales las organizaciones de todo tipo se desenvuelven y para poder mantenerse en el sistema, necesariamente, deben no sólo adaptarse a estos cambios, sino también contribuir a propiciarlos y generar la innovación o, simplemente, desaparecer.

La República del Ecuador se encuentra inmersa en complejos procesos de modificaciones, los que le permitirán competir regional y globalmente. Estos cambios que deben llevarse a cabo en todos los ámbitos de su acontecer, sean estos: económicos, sociales, jurídicos, de educación, en la salud, etc., atañen muy especialmente a las universidades.

En este contexto, como institución educativa de nivel superior, la sede universitaria, está inmersa en un proceso de cambio que tiene como centro la transformación de la forma de hacer las cosas que es lo que se pretende mediante el diseño de

intervención en desarrollo organizacional –DO-, y su implementación posterior, para alcanzar la excelencia educativa, cubrir con las expectativas de la demanda y el posicionamiento local, regional y nacional, que se fundamentan en las normativas que se tiene que cumplir al respecto en la Constitución de la República, La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el CEAACES y el Buen Vivir o Sumak Kawsay.

En lo que corresponde a la calidad, eficiencia, eficacia y calidez del servicio educativo que se entrega, a cuyo mejoramiento se dirige el presente trabajo investigativo, la Constitución de la República manifiesta en su Art. 66, numeral 25 “el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008:31). De esta manera, el mejoramiento que se propone y se implemente posteriormente, garantizará el cumplimiento de lo estipulado en la Ley.

Se relaciona la calidad académica de la sede, con el Art: 350 de la misma constitución, que hace referencia sobre la responsabilidad de la educación superior indicándose que según la Constitución de la República del Ecuador, (2008): El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (p. 108), por lo que al avanzar en la calidad de una educación integral, permitirá que los conocimientos se encaminen a la solución de la problemática del desarrollo del país.

LOES (2014), también refiere al respecto en el Art 93: “la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. (p.27)

Precisamente, es el mejoramiento de la excelencia del conocimiento y el desarrollo de habilidades en los profesionales que egresen de la institución y cuyo desenvolvimiento profesional generarán imagen y reputación institucional, que se transforma en una ventaja competitiva y el posicionamiento respectivo de la organización.

Además, con respecto a la evaluación de la calidad de la educación ecuatoriana, a la cual debe sujetarse nuestra sede universitaria, la misma LOES (2014) expresa en el Art 94: “la evaluación de la calidad que es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.(p.28).El desarrollo organizacional que se pretende, se orienta precisamente hacia la mejora de las diferentes carreras que mantiene la sede Cañar.

Para el logro de la calidad de la educación, la LOES determina en el Art: 96 que el aseguramiento de la calidad de la educación superior está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores. (LOES, 2014, p.28).

Para ello, la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala en forma textual en el Art. 346: “Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”.En este proceso de evaluación está el organismo que supervigila los procesos educativos superiores, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 – 2017) que: “permite una adecuada relación de las diferentes políticas del gobierno, dispone de objetivos y sus políticas correspondientes”. (p.170, 171).

Entre los objetivos que se orientan a la calidad de la educación superior está:

Objetivo 4.

Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía sus políticas respectivas:

Política 4.4.

Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.

Política 4.6

Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.

Lo antes mencionado, son cambios que la universidad ecuatoriana tiene que realizar, como el mejoramiento propio de la calidad y calidez de la educación superior, ser gestores de nuevo conocimiento y combinarlo con la información que tenemos de nuestro entorno para alimentar nuevas ideas creativas e innovadoras que permitan el cambio de nuestra sociedad, con respeto a la naturaleza y el régimen de buen vivir.

Son consustanciales en las organizaciones, los procesos de autoevaluación en base a los cuales procurar su mejora continua de la calidad, de la formación profesional en este caso, que es lo que se pretende con este trabajo de investigación, al tiempo que se estaría cumpliendo como sede universitaria de Cañar con los requerimientos que exige la sociedad y los organismos superiores respectivos.

Es necesario señalar que los recursos económicos que requiera la presente investigación, correrán a cargo de quien lo realiza y para su ejecución se cuenta con la respectiva aprobación legal de la primera autoridad de la sede, mismo que se anexa al final (Anexo1).

1.3. Objetivo general.

Realizar un diseño de intervención en desarrollo organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, en el año 2015.

1.4. Objetivos específicos.

- Conformar un marco teórico y metodológico que sirva como base para el desarrollo de la presente investigación.

- Realizar un diagnóstico situacional de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.
- Diseñar la intervención en base a lo establecido en el diagnóstico situacional.

1.5. Hipótesis.

El diseño de Intervención en desarrollo organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, contribuirá a un cambio en la cultura organizacional y mejorará la calidad y calidez de la educación y la formación profesional que se oferta.

1.6. Alcance.

La investigación se realiza en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, para determinar las fuerzas internas, externas y el diseño de intervención en desarrollo organizacional que propicien el cambio en su cultura organizacional y está enmarcada en la línea de investigación: Aplicación de procesos administrativos y nuevas tecnologías que generan el desarrollo y la sostenibilidad organizacional. La investigación es predominantemente descriptiva, pero también se analizan causas en lo que tiene también un alcance explicativo, se realizan inferencias y se hacen propuestas con interés de transformación.

1.7. Limitaciones.

La Universidad Católica de Cuenca se encuentra conformada por la matriz, ubicada en la ciudad de Cuenca y las sedes de Azogues, Cañar, la Troncal y Macas. La presente investigación, es aplicada únicamente para la sede de Cañar. Si bien es cierto que la universidad tiene un vicerrectorado académico, la sede dispone de un consejo directivo mismo que tiene la suficiente responsabilidad para implementar procesos encaminados al mejoramiento continuo de la calidad y calidez de la educación que imparte a sus estudiantes.

Los resultados del presente trabajo y su implementación posterior, quedarán a disposición de las demás sedes de la universidad para su consideración en pro del mejoramiento de toda la Universidad Católica de Cuenca.

Formalmente, la investigación comprende los siguientes capítulos. En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis el

alcance y limitaciones. El capítulo II, hace referencia a elementos teóricos que nos permite una mejor comprensión del tema de investigación, El capítulo III versa sobre la metodología utilizada en el presente trabajo, El capítulo IV contempla las características generales de la institución en la que se aplicará la investigación y el capítulo V sobre el diseño de la intervención que se realiza en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

Visto históricamente, el desarrollo organizacional tiene antecedentes muy remotos pues desde el surgimiento de las universidades en la edad media ya se les concebía como comunidades o corporaciones que se dedicaban a la búsqueda y creación del saber. Lo que implicaba pensar y actuar con determinada organización. Con el tiempo, ya en la propia edad media se interpretó que la universidad era “alma mater”, o sea madre generadora y creadora de saberes, lo que siempre se ha visto relacionado con la necesidad de una determinada organización de la actividad humana en esas instituciones.(Fernández, 2010, p. 801)

Según Fernández (2010) menciona que: “El desarrollo organizacional como espera particular del conocimiento humano es resultado científico del siglo XX y en la actualidad es tema de investigaciones, proyectos y eventos de carácter científico y administrativo”. (p. 801)

En América Latina, desde las culturas ancestrales, los mayas, los aztecas y los incas organizaron los estudios, considerados superiores, con arreglo a determinada organización y se desarrollaban como actividad humana diferenciada socialmente.

Modernamente, aunque existen experiencias y estudios, el tema es objeto de trabajos teóricos y prácticos, así, por ejemplo, en Venezuela, de acuerdo al trabajo de Desarrollo Organizacional y Dirección de Aldeas Universitarias del eje Barlovento.

Evangelista et al. (2012), plantean que existen pocos precedentes en el tratamiento y aplicación de la temática en el área organizativa de las universidades, debido a la ausencia de modelos, procedimientos y metodologías relacionadas con el tamaño, tipo y categoría de una universidad que son diversas en cuanto a servicios que prestan. Sin embargo los procedimientos de DO contribuyen al incremento de la efectividad en la organización y contribuyen al logro de sus objetivos.

Rodríguez, R., Peteiro, L. M. & Rodríguez, M. T. (2007) en reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual, manifiestan que ante los retos de cambio para corresponder a las demandas impuestas por la sociedad actual, particularmente las universidades cuya misión es formar personas que respondan a las características de su entorno y puedan aportar a su desarrollo, las organizaciones deben alcanzar un alto grado de eficiencia y competitividad, ello exige un dinámico

desarrollo, en el cual el recurso humano es la piedra angular del cambio, promoviendo nuevas actitudes y modos de comportamiento para que las instituciones educativas desempeñen su papel esencial.

Juan José Vizcaíno Figueroa y Armando Martínez Pedregal (2014) en su estudio titulado, experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las instituciones de educación superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica, expresan que: (...) la actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las instituciones de educación superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos(...). El reto entonces es, implementar un proceso de cambio organizacional que permita a las IES adoptar ciertos principios de las organizaciones contemporáneas tales como: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad y la búsqueda de compromisos (...).En este contexto, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional con la participación activa de la comunidad universitaria para el logro de los resultados que se persiguen.

Vizcaíno & Martínez (2014) finalmente, concluyen que para que las IES puedan dar un salto cualitativo en el mejoramiento de su calidad académica, necesitan ser concebidas como organizaciones modernas que trabajan por el cumplimiento de determinados objetivos, porque si bien los indicadores que se han utilizado en los diferentes procesos de evaluación pretenden medir características particulares de las instituciones que se dedican a la educación superior, es vital que las IES trabajen para que sus procesos administrativos funcionen de manera eficiente y de esa forma se gestionen las soluciones que deben darse en corto y mediano plazo, no solo para superar las evaluaciones que el CEAACES debe llevar a cabo, sino para brindar un servicio de calidad en correspondencia con los objetivos nacionales de desarrollo.

2.2. Fundamentación teórica.

2.2.1. La ciudad de Cañar.

La histórica ciudad de Las Reales Minas de San Antonio de Hatun Cañar, fue fundada en el 25 de junio de 1824, se encuentra ubicada en la región sur del país y en la provincia de su mismo nombre, situada en la parte noreste de la provincia, limita al norte con la provincia de Chimborazo, al Sur con la provincia del Azuay y los cantones de Azogues y Biblián de la provincia del Cañar, al Este con el cantón Azogues y al Oeste con la provincia del Guayas.

Figura 1. Localización en la provincia del Cañar



FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Ca%C3%B1ar

Emplazada a una altura de 3.160 m, s.n.m; con una extensión de 1.751.20 Km².ocupa el 56.07% del territorio provincial, y ante los testimonios arqueológicos fuentes potenciales de cultura y turismo: Ingapirca, Zhungo Marca, Coyoctor, Narrio, Culebrillas; y su cultura viva fue declarada como “Cañar Capital Arqueológica y Cultural del Ecuador”, el 26 de enero de 2001.

De acuerdo a la información que se presenta en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Cañar (PDOT) (no publicado), el cantón Cañar cuenta con una población de 59.323 habitantes, de los cuales el 53,86 % son mujeres y el 46,1 % son hombres. De esta población el 80% es rural y el 20% es urbano; así mismo de esta población, el 40% es indígena de etnia cañarí.

El analfabetismo abarca el 17,5%, del cual el 12,3 son hombres y el 21,6% son mujeres. Con relación a la pobreza el 44,4% de la población se encuentra en el rango de pobreza regular y el 36% en extrema pobreza y el 19,6% en niveles de “muy mal” o “crítica”.

Se han incrementado los niveles de instrucción, media, superior y de posgrado, este último en el 2001 eran 19 y en el 2010, 331.

La población económicamente activa (PEA) abarca el 47,42% y la inactiva el 52,58%.

Las actividades de construcción, comercio al por menor y mayor y enseñanza muestran crecimientos del 9,7 %, 51,2 % y 50,1 % respectivamente.

En cuanto a los servicios básicos, el abastecimiento de agua mediante red pública el 58,24%, ríos y quebradas el 29%, posos y otros medios de abastecimiento el 10% y 2,66% respectivamente.

El servicio eléctrico cubre al 93% de la población, el 11,28% cuenta con teléfono en la vivienda y en el servicio educativo 36.051 estudiantes se encuentran matriculados en los diferentes niveles educativos en los que laboran 1.681 docentes. (p.328, 331)

Su cultura se manifiesta por su música ancestral de viento, soplo (pingullo y Huajairo) y percusión (caja o tambor), cuyas huellas lamentablemente van desapareciendo y han sido sustituidas por instrumentos musicales de países occidentales.

En la indumentaria de actualidad nuestros indígenas utilizan un sombrero hecho de lana de borrego de color blanco de forma semiesférica faldeada por una pequeña visera que está adornada con una elegante trenza.

La mujer viste polleras (faldas) de variados colores y principalmente negras, lleva consigo blusa blanca bordada, y reata de preferencia de color negro, con un tupo (pasador) que le da soporte a la pieza, adornada de collares de perlas rojas, celestes, aretes de plata con motivos propios de la cosmovisión cañarí y su pelo a manera de trenza.

En el grupo indígena la lengua oficial es el quichua, quedando rezagos de considerable terminología “Cañarí “, que a supervivido al tiempo, luego de la conquista Incas y Españoles.

“En el grupo mestizo la lengua oficial es el español siendo también practicado por los campesinos indígenas”. (CAÑAR, 2013)

2.2.2. La Cultura organizacional.

David (2011) manifiesta que: La consideración de las organizaciones como entes portadores y creadores de cultura es un concepto relativamente nuevo. Sin embargo, cada vez más las organizaciones e instituciones, cualquiera que sea su misión social se dejan ver como entidades con una identidad propia y con una cultura que las caracteriza, identifica y diferencia de otras.

Cuando la cultura organizacional es creada y desarrollada de manera colectiva y participativa se consigue un mayor compromiso y sentimiento de pertenencia del personal que en ella labora.

Una organización considerada como régimen de normas y procedimientos interrelacionados que permiten su funcionamiento, identificada por la forma como se realizan las cosas y el cómo se piensa y labora en ella, ofrece una referencia sobre su realidad y comportamiento. Su accionar es reconocido por la colectividad y entorno social en el que se desempeña. La realidad de la sociedad actual se desenvuelve en un ambiente de permanente cambio del conocimiento, de la tecnología y la competencia, lo que exige que las organizaciones deban desarrollar su cultura organizacional para adaptarse a estas modificaciones y lograr subsistir.

2.2.2.1. Definición.

Existen tantas definiciones como autores sobre el tema, pero se mencionarán dos de ellas para tener un concepto sobre cultura organizacional.

“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. (Guizar, 2013, p.284).

Fernández (2010) afirman: “es una manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a esta, que une a sus miembros e influye sobre las opiniones, sobre sí mismos y su trabajo”. (p.145)

2.2.2.2. Culturas dominantes.

Ritter (2012) menciona que la cultura organizacional manifiesta supuestos que la organización ha desarrollado en base a la misión de su producto o servicio y los transforma en actividades cotidianas, que con el transcurso del tiempo se convierte en normas de conducta o en formas y prácticas de pensamiento y acción considerados como deseables o como adecuadas para la organización. (p. 60)

Existen culturas dominantes y subculturas al interior de una organización. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de sus integrantes.

En el caso de la sede universitaria de Cañar, en los últimos años se ha incrementado el personal docente acorde al incremento de la demanda estudiantil y obviamente cada uno de ellos tienen sus valores que han adquirido de otras organizaciones o en su defecto de las universidades en las cuales se formaron. Esta diversidad de actitudes implica la inexistencia de una cultura fuerte o dominante en la institución lo que afecta en el desarrollo de sus actividades. La Sede se encuentra en un proceso de construcción de su cultura organizacional, lo que como todos los fenómenos culturales tienen su complejidad y etapas y momentos de adelanto como también otros que parecen de retroceso.

Arriola, Salas, Bernabé (2011) en la revista Ciencias Estratégicas, dicen que las subculturas organizacionales consisten en conjuntos distintivos de ideologías, formas culturales y otras prácticas que identifican a un grupo de personas en una organización determinada. La cultura organizacional influye en cierta forma a las subculturas, así como éstas tienen un impacto en la conformación de la cultura general de una organización, en especial las subculturas profesionales puesto que tienen una cultura aprendida e internalizada gracias a la educación formal que recibieron y a la actualización constante que sufren mediante asociaciones externas y comunidades académicas.(p.5)

Se requiere entonces de una clara determinación de los valores de la institución, de su transmisión sistemática, que permita el fortalecimiento de la cultura que influya directamente sobre los miembros que laboran en la sede. Lograr una aceptación de los objetivos e ideales en los miembros de la organización permitirá evidenciar la fortaleza de la cultura organizacional en la sede Cañar, para alcanzar el desarrollo organizacional en pro del mejoramiento continuo de la calidad.

Ritter (2012) manifiesta en el libro de Cultura Organizacional, una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos,
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.(p. 64).

2.2.2.3. Cultura y cambio organizacional.

“No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado porque el futuro va a ser diferente y realmente tenemos que conseguir desaprendernos de la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro”.

Charles Handy

Los acelerados cambios en la sociedad, la tecnología, la competencia feroz, la globalización, hacen imperiosa la necesidad del conocimiento, el desarrollo personal, profesional y el establecimiento de planes estratégicos para la sobrevivencia de las organizaciones. Cambios vertiginosos que conllevan el establecimiento de nuevas reglas de funcionamiento organizacional, por lo que se requiere estar preparados y flexibles para enfrentarlos.

Por ello, las instituciones deben renovar constantemente sus prioridades, para mejorar el servicio a sus clientes, cumplir con las regulaciones legales vigentes provenientes del Estado y los requerimientos de su entorno.

La semejanza de los productos y servicios que ofertan las diferentes organizaciones, y en el caso de estudio las universidades del país, obliga lograr un mejor posicionamiento en el mercado para su diferenciación, en base a una óptima

reasignación de los recursos limitados y la potenciación de las fortalezas de la organización.

La innovación en este contexto se vuelve imperativa para sobrevivir y permanecer en el tiempo como organización. El cambio en la forma de pensar y la proactividad son necesarios para satisfacer la exigente demanda y su correspondiente filiación, por lo que se requiere convertir “a la organización en una máquina de “innovación perpetua” capaz de generar nuevas competencias de forma continua, de gestionarlas para aprender de lo realizado y para adelantarse a los problemas”. (Ritter, 2012, p.98)

Las universidades como organizaciones, fundamentan su accionar en el conocimiento que requiere la sociedad y en el transcurso del tiempo ha ido pasando a las generaciones venideras la cultura tradicional, sus valores y creencias o los cambios culturales que la sociedad requiere en el tiempo.

En el presente, las universidades han sufrido transformaciones, como lo manifiestan Rodríguez & Peteiro (2007) en su artículo: “Reflexiones sobre Cultura Organizacional e Instituciones en el mundo actual. Se destacan varios elementos que han sufrido cambios en las universidades, respecto a las formas tradicionales de estructuración y funcionamiento de éstas, y que las tipifican en la actualidad”. (p.19)

1. Masificación.
2. Pérdida de exclusividad como instituciones generadoras de conocimientos superiores (aparecen las llamadas “Universidades Corporativas”).
3. Disminución de la autonomía: han tenido que estrechar sus lazos (sociales, económicos, culturales) con la sociedad, concretando más su responsabilidad social, lo cual se ha manifestado en la aparición de instrumentos que validen su quehacer, que rindan cuentas a la sociedad. Las formas más frecuentes en ello son los procesos de evaluación institucional y acreditación.
4. Formación integral: las universidades se mueven cada vez más a la formación de valores y competencias, de profesionales creativos, capaces de asumir su autoeducación, independientes, capaces, además, de trabajar en equipos profesionales.

5. Está cada vez más soportada sobre nuevos escenarios tecnológicos (TICs). Esto está introduciendo sensibles cambios en las universidades, fundamentalmente en la forma de pensar de los profesores, para poder asumir cabalmente las nuevas tecnologías.

Alcanzar una nueva forma de hacer las cosas o una manera diferente de pensar requiere de una reestructuración de la organización en el transcurso del tiempo para adaptarlos a las condiciones imperantes de la sociedad actual. Los directivos deben comprometerse de manera proactiva para alcanzar los objetivos planteados.

Todo cambio requiere de alto nivel de compromiso, inversión y dedicación. Si no se cuenta con la participación activa de quienes tiene el poder de toma de decisiones en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización. (Ritter, 2012, pág. 100)

2.2.3. Desarrollo organizacional (DO).

El presente siglo afectado por los acelerados y repentinos cambios en los ámbitos políticos, científico, tecnológico, comunicaciones, las organizaciones juegan un rol protagónico pues en ellas nosotros estamos involucrados de manera directa o indirecta y como manifiesta Chiavenato(2009), las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.(p.4)

Muchas organizaciones logran adecuarse a estos cambios y otras no por su incapacidad de adaptarse e integrarse a lo que requiere la sociedad actual.

Esta tendencia al mejoramiento organizacional de una manera planificada, alcanza también a las organizaciones de educación superior en el mundo y particularmente en el Ecuador donde se vienen dando nuevos procesos organizacionales que permitan alcanzar estos cambios en su nivel educativo.

Para ello, el DO con sus bases teóricas y metodológicas es utilizado para determinar su problemática y la realización de intervenciones que permitan la modificación en los comportamientos individuales y grupales en beneficio de la IES.

En este proceso el capital humano de la organización juega un papel importante para alcanzar el cambio requerido para la supervivencia y su correspondiente evaluación y acreditación.

2.2.3.1. Definición y características.

Existen muchas definiciones de desarrollo organizacional. En esta investigación se entiende que:

Según De Faría Mello (2004) el DO es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.(p.31)

El DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.(Sánchez,2009,p.247).

De acuerdo a Burke (s.f) “es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento” (p.7)

Entre las características del Desarrollo Organizacional según Newstrom & David, (1993), están:

1. Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
2. Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.

3. Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.
4. Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades
6. Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las diferentes áreas de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.(Estrada, 2013)

2.2.3.2. Modelos de cambio.

Considerando el enfoque del cambio planeado, las organizaciones pueden aplicar este proceso para resolver sus problemáticas actuales, para adaptarse a los cambios impuestos por la sociedad imperante y en el sistema educativo superior de nuestro país, para impulsar cambios a futuro y mantenerse en el sistema educativo exigido por el CEAACES.

Según Burke (s.f), aunque la práctica del desarrollo organizacional puede basarse en fragmentos de varias teorías extraídas de las ciencias del comportamiento, no existe teoría alguna que abarque la totalidad del DO lo que sin duda constituye una debilidad de este campo pero no ha de sorprendernos puesto que el DO es muy joven como campo (sus orígenes datan aproximadamente de 1960), y porque se basa en varias disciplinas. (P.31)

Si bien existen diferentes modelos no excluyentes que ayudan a la administración del cambio, se mencionan los más importantes entre los cuales se anota los siguientes:

2.2.3.2.1. El modelo de cambio de Kurt Lewin.

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable, estas fuerzas consideradas como impulsoras (ayudan al cambio) y restrictivas (que mantienen el estado actual). Cuando

dichas fuerzas se encuentran en equilibrio, se da “Un equilibrio cuasi estacionario”. Modificar este estado implica aumentar las fuerzas que promueven el cambio y disminuir las que lo restringen o también combinar las dos opciones. (Guizar, 2013, p.28)

Para la aplicación del modelo se requiere: determinar una problemática o necesidad de cambio, prepararse para el cambio, descongelar el estado actual, moverse al cambio y congelamos el nuevo sistema de la organización.

Esto se concreta en tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: Se reducen las fuerzas que mantiene el sistema actual.
2. Cambio: Se considera el movimiento hacia un nuevo estatus, el desarrollo de una nueva cultura organizacional.
3. Recongelamiento: Se da un nuevo equilibrio que se mantiene con el apoyo de la cultura, políticas y estructura organizacional.

Para la aplicación de estas fases necesariamente se debe establecer el problema de la organización, identificar su situación actual, la meta a alcanzar, se determina las fuerzas impulsivas y restrictivas que actúan sobre la organización, se desarrollan las estrategias para lograr el cambio. (Guizar, 2013, pág. 28).

2.2.3.2.2. El modelo Investigación – Acción.

La investigación – acción es un proceso de recopilación, en forma sistemática de datos de la investigación a cerca de un sistema actual, en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, alimenta de nuevo esos datos al sistema, emprende acciones por medio de variables alternativas relacionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, y evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. (Garzón, 2005, p.49)

De acuerdo a Guizar (2013) considera el proceso de cambio como cíclico, para ello se requiere la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Su énfasis radica en la recopilación de datos, su diagnóstico y evaluación, antes que en la acción, planeación e implementación. (p.32)

2.2.3.2.3. Modelo de planeación.

Guizar (2013) expresa que: el modelo fue desarrollado por Lippitt, Watson y Wesley, hace hincapié en el proceso de planeación del cambio y considera que toda la información debe ser advertida por los integrantes de la organización y el agente de cambio, la que servirá para las estrategias a implementarse. El modelo plantea 7 pasos, pero estos pueden modificarse de acuerdo a las circunstancias de la organización, entre ellos tenemos:

1. La exploración.- lo realizan conjuntamente el agente de cambio y los clientes.
2. Entrada.- se realiza un contrato y expectativas entre las partes.
3. Diagnóstico.- se determina la realidad y se establecen metas de mejora.
4. Planeación.- se establecen los pasos a seguir y las posibles resistencia al cambio.
5. Acción.- ejecución de los pasos para la acción.
6. Estabilización y evaluación.- para determinar el éxito del cambio y acciones posteriores a seguirse.
7. Terminación.- dejar el sistema.(p. 32)

2.2.3.2.4. Modelo del cambio planeado de Faría Mello.

El modelo considera que es un proceso cíclico que comprende las siguientes fases:

Fase inicial.

Contacto: (exploración consultor – cliente).

Contrato: (expectativas y compromisos mutuos).

Entrada: (hacer contacto con personas, testimoniar receptividad, confianza, etc.).

Recolección de datos.

(Mediante entrevistas, observación, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones).

Diagnóstico.

(Define la situación y necesidades del cambio, identifica problemas, objetivos y metas y evaluación potencial del cambio).

Planeación de intervenciones.

(Define las estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas, se planea la estrategia, programa de actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.).

Acción: (actuar sobre el sistema meta).

Acompañamiento y evaluación: (control de resultados, autoevaluación del cliente, evaluación del consultor, nuevo diagnóstico, nuevo contrato). (De Faría Mello, 2004, p.90).

2.2.4. El enfoque sistémico.

Este enfoque considera a las organizaciones como sistemas abiertos, es decir estas se interrelaciona con los ambientes que le rodean, permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente, buscando siempre el equilibrio (homeostasis). La teoría sistémica considera la ley de la entropía que manifiesta que todos los sistemas se debilitan y se desintegran a menos que se invierta el proceso entrópico, Las organizaciones logran una entropía negativa cuando se puede cambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. (Garzón, 2005, p.43)

Surge este enfoque como una necesidad de las organizaciones para acomodarse a los cambios que requiere la sociedad actual, es interdisciplinario y se adapta eficientemente a las organizaciones humanas permitiendo que sus integrantes alcancen objetivos de carácter institucional.

Obviamente las organizaciones están conformadas por seres vivos, personas que interactúan y se interrelacionan para alcanzar los objetivos de la organización, pero para ello requiere considerar el contexto en el que se desenvuelve, sus necesidades, su problemática y de cuya satisfacción o solución depende la organización. De modo que el desarrollo organizacional está constituido por subsistemas y cada uno de ellos debe actuar de manera sinérgica y colaborativa en relación con el sistema.

De acuerdo al modelo de sistemas abiertos se requiere de un diagnóstico y este debe realizarse en tres niveles:

1. Considera la estructura de la organización y sus mecanismos de recompensas y medición, su cultura organizacional.
2. Alcanza a los departamentos, el diseño de grupos y los métodos para interrelacionar a sus integrantes, como reglamentos y estrategias de trabajo.

3. Refiere al trabajo individual, el diseño de tareas individuales acorde a los requerimientos de la organización. (Guizar, 2013, p.56).

Se necesita entonces conocer las actividades de cada nivel, el cómo están interrelacionados entre sí y su afectación a la organización.

2.2.5. Las Intervenciones.

Intervención, en sentido general, Se “refiere al hecho o acción por el que “un tercero” se interpone o irrumpe fuera de la corriente normal de sucesos o de condiciones habituales del ente o entidad intervenida”.(Fernández, 2012,p.42)

Desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, una intervención constituye un sistema de acciones coordinadas que, partiendo de un diagnóstico, se planifican y desarrollan para elevar la efectividad de la organización, a partir de gestionar el cambio y siempre sobre la base de la integralidad y la participación lo más comprometida posible de todos los participantes. (Guizar, 2013, p.136).

Como el tratamiento de la presente investigación se enfoca fundamentalmente al accionar del personal docente y administrativo de la sede universitaria de cañar, se considera lo manifiesto en De Faría Mello (2004), en base al principio de la profundidad de las intervenciones: “No intervenir con una profundidad mayor de la que sea necesaria para obtener soluciones satisfactorias y duraderas para los problemas identificados” (p.88), es decir ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

Existen diferentes categorías de intervención tales como: Intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas y del medio. (Guizar, 2013, p.137).

De estas intervenciones se considera para la presente investigación las intervenciones de procesos humanos, las tecnoestructurales y la de cambio estratégico según los requerimientos establecidos en el diagnóstico situacional de la sede universitaria.

2.2.5.1. Intervenciones en procesos humanos.

Siendo los recursos humanos los más importantes para la organización y que cualquier intervención que se realice debe en primer término considerar esa realidad, se propone diseñar una intervención en procesos humanos de la vida universitaria, dirigido a los componentes de docencia, administrativo – financiero, investigación y vinculación con la comunidad, en el que intervienen factores personales caracterizados por la diversidad personal, cultural y profesional.

Intervenir en procesos humanos requiere en primer término conocer profundamente el contexto social; saber cuáles son los reales problemas que enfrenta la organización; diagnosticar las fuerzas internas y externas que influyen, para generar el cambio con las acciones que se planifiquen.

Según Guizar (2013), las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.p.136

Entre las intervenciones en procesos humanos tenemos: Los grupos “T”, intervención de la tercera parte y la formación de equipos.

Los grupos “T”.

La idea central es crear un grupo “de laboratorio” que funcione durante un número limitado de reuniones, con un número limitado de miembros, para brindarles a los participantes una experiencia de grupo reducido donde puedan establecer una interacción humana sobre la cual, simultáneamente, ir reflexionado.(Barreiro, 2005)

Según Guizar (2013) afirma: esta intervención permite determinar cómo afecta el comportamiento positivo o negativo de un individuo a la organización, conocido también como entrenamiento en laboratorio, permite cambiar la conducta de las personas por medio de interacciones grupales no estructuradas. Sus objetivos se encaminan a generar en los individuos una conciencia de su conducta y como la perciben sus compañeros. Genera una mayor comprensión del comportamiento de los demás y mejora el conocimiento de los procesos del grupo. (p.138)

La aplicación de los grupos “T” logran un mayor empatía, se mejora la capacidad de escuchar a los demás, se valora el criterio ajeno y se acrecienta la habilidad de solución de problemas.

Guizar (2013), explica que: “su aplicación permite un mejoramiento en la integración del personal de la organización y de su equilibrio” (p.139). Si bien se critica la aplicación de esta herramienta, porque puede afectar a la autoestima ya que no todos están preparados para la crítica de los demás, sin embargo su correcta aplicación puede lograr los objetivos individuales y grupales que se pretenden. Los grupos se estructuran de manera que el aprendizaje transfiera a la organización y estar pendiente de los resultados que se obtienen. El grupo “T” es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a la solución de conflictos, deben vigilar el desarrollo del programa de DO.

Intervención de la tercera parte.

Esta estrategia permite resolver conflictos entre los miembros de la organización, debido a los métodos de trabajo o por una falsa percepción de sus compañeros de labores. Se planea un conflicto de carácter proactivo que permita alcanzar resultados satisfactorios y por lo tanto es necesaria para la organización.

Obviamente que dejar que los problemas se agudicen crean actitudes negativas que afectan el equilibrio de la organización. Esta es una actividad estratégica de DO que promueve la discusión colectiva de las contradicciones y tergiversaciones; permite que tanto la organización así como el personal implicado salgan ganados.

En esta intervención se requiere de un observador (tercera parte) que colabore con el grupo para llegar a un mejor entendimiento de las personas y sus actitudes y a encontrar nuevas formas de resolver los problemas. (Guizar, 2013, p.145)

Formación de equipos.

Las organizaciones son eminentemente sociales, sus integrantes se interrelacionan en el trabajo para alcanzar los objetivos compartidos con la organización. Es necesario diferenciar entre un grupo y equipo de trabajo; mientras el grupo lo conforman un número de personas que no tienen un objetivo común, sus integrantes pueden tener

los mismos intereses, deciden y actúan en forma individual, no tiene una interrelación sinérgica, los resultados son el fruto de la sumatoria de esfuerzos de los individuos; en cambio los equipos de trabajo están conformados por personas que tiene un objetivo común, comparten sus intereses, deciden y actúan colectivamente, están fuertemente interrelacionados, proactivos y sinérgicos.

Al respecto manifiestan Estupiñan, Garzón & Niño y Rodríguez (2006): se asume que las estrategias de trabajo en equipo y en red propician la sinergia necesaria para consolidar los proyectos en marcha y sobre todo la apropiación del sentido de colectividad participativa y responsable de su devenir. Además, se asume que la interacción con las personas significativas, en este caso el equipo de trabajo, es el mejor contexto para el cambio individual, pertinente y relevante a dicho contexto, en la medida en que, desde esta perspectiva el comportamiento individual surge y adquiere sentido en el contexto específico donde se despliega. (P.22)

2.2.5.2. Intervención del cambio estratégico

Los cambios que se vienen dando en la sociedad actual consecuencia del desarrollo tecnológico, de las comunicaciones, la competencia, en definitiva todas las manifestaciones de la globalización, enfrentan a las organizaciones en ambientes de incertidumbre y cambio que les obliga a adaptarse o extinguirse. Para que la organización se ajuste a estos procesos debe planificar el cambio que permita modificar la forma de hacer y pensar las cosas y su relación con el entorno.

Según la teoría de Tichy (1993), para la administración del cambio estratégico, se debe considerar que toda organización está compuesta de tres sistemas: técnicos, políticos y culturales, y para ello se cuenta con herramientas como la estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos las que tiene que considerarse de manera conjunta e interrelacionada para alcanzar un equilibrio entre estos sistemas y el medio o entorno que conlleven al éxito de la organización. (Guizar, 2013, p.296)

Para lograr los objetivos planteados existen múltiples enfoques, uno de ellos es la consultoría, por medio de intervenciones precisas en las áreas críticas en función de corregir elementos que produzcan distorsión en el desenvolvimiento fluido de los procesos. A continuación un pequeño bosquejo de cómo realizar la actividad cuyos resultados dependerá de la buena voluntad por parte de los actuantes.

Conferencias de investigación.

Esta intervención, de acuerdo con Guizar (2013), sirve para concientizar sobre los problemas organizacionales, las oportunidades vigentes, sus beneficios y fracasos y sus causas respectivas, y para evaluar las líneas de acciones futuras, para lo cual se requiere congregarse a toda la organización para explicar los valores fundamentales de la institución, para desarrollar nuevas formas de apreciar los problemas y articularlos en una nueva visión institucional. Esto implica crear escenarios sobre las metas de la organización y las estrategias para lograrlas. (p. 299)

La intervención consiste en una combinación de análisis del ambiente, desarrollo de ejercicios de “Visión de futuro” y la aplicación de conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto. El proceso comprende los siguientes pasos:

1. Preparación de la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
2. Conducción de la conferencia: El consultor debe ser hábil para coordinar la sesión a todo el personal de la organización.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa.

Desarrollo Transorganizacional.

La competencia fruto de la globalización obliga a los países a formar bloques o alianzas para incrementar su competitividad, esta situación también considera el desarrollo transorganizacional que permite la realización de convenios interinstitucionales u organizacionales, conocidos como alianzas estratégicas, para desplegar investigaciones y desarrollo de lastes, permitiendo a las organizaciones ser altamente competitivas. (Guizar 2013, p.301).

2.2.5.3. Intervenciones tecnoestructurales.

Diferenciación e integración.

Esta actividad considerada en la teoría de la contingencia en el diagnóstico de Lawrence y Lorsch (1967), enfatiza la estructura de la organización y los relaciona

entre grupos, sostiene la relación causa – efecto entre la estructura de la organización y el cómo alcanza sus metas y objetivos. La técnica es importante para la elaboración del diagnóstico de la organización, considerando la diferenciación e integración ya que se considera que el trabajo ha de ser dividido e integrado al mismo tiempo. Para el diagnóstico se debe examinar las dimensiones de la organización, entre las que se considera: las demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos y contrato empleado – administración.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

3.1.1 Descriptiva.

La investigación fue de carácter descriptiva, procurando determinar mediante el trabajo de campo, la descripción e interpretación de la cultura organizacional presente en la institución, aunque también determinaron estrategias que permitan un cambio y solución de la problemática planteada, la verificación de la hipótesis planteada.

3.2. Métodos de investigación.

En la presente investigación se utilizó el método científico y dentro de este con las siguientes modalidades o expresiones:

3.2.1 Inductivo.

El método proporciona la observación del comportamiento del personal que labora en la sede universitaria, en base a las preguntas planteadas en las encuestas realizadas (anexo 2 y 3) para los ámbitos de docencia, investigación, vinculación con la comunidad y el administrativo – financiero, para en base a su análisis respectivo determinar un diagnóstico situacional de la sede universitaria.

3.2.2 Deductivo.

La utilización de este método permitió obtener las conclusiones del presente trabajo de investigación.

3.2.3 Analítico.

Permitió descomponer el funcionamiento de la organización en los diferentes ámbitos sustantivos: la docencia, investigación, vinculación con la comunidad y el administrativo – financiero, que luego del análisis estadístico de las encuestas respectivas determinar la relación entre ellas y las causas del comportamiento de la sede universitaria.

3.2.4 Sintético.

Partiendo del análisis realizado, permitió tener una comprensión favorable de los diferentes ámbitos de la sede universitaria, la interrelación de los mismos para determinar los que en realidad sucede en la sede universitaria de Cañar.

3.3. Población y muestra.

Para la realización de la encuesta se toma en consideración una muestra de 62 docentes de una población de 74, la misma que fue calculada en función de la fórmula de muestra aleatoria simple, cuyo cálculo se describe:

Población $N = 74$

Con una confianza del 95%, que corresponde a $Z = 1.96$

Una desviación $\sigma = 0.5$

Margen de error $e = 0.05$

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{74(0.5)^2 \times (1.96)^2}{73 \times (0.05)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2}$$

$$n=62$$

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Técnicas.

3.4.1.1. Bibliográfica.

Las técnicas bibliográficas utilizadas para la determinación de las fuentes documentales, ya sean de libros o del internet, de la cual se obtiene la información para la elaboración del marco teórico de la presente investigación.

3.4.1.2. Encuesta.

Esta se aplica a los estamentos involucrados de la institución, directivos y docentes, con la finalidad de recoger información relacionada con los ámbitos de la docencia, administrativo – financiero, investigación y vinculación con la comunidad de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

3.4.1.3. Para la intervención en desarrollo organizacional.

Para la intervención en DO, se parte del diagnóstico situacional que se obtiene con la aplicación de encuestas a los docentes y administrativos de la sede universitaria y la respectiva matriz FODA, en la que se establece las matrices de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de ello constituir la matriz de estrategias y las correspondientes intervenciones.

3.4.2. Instrumentos.

3.4.2.1. Ficha bibliográfica.

Este instrumento hizo posible determinar datos de: nombre, apellido, título de la obra, nombre, ciudad, año, editorial y página de los diferentes documentos revisados, de manera que las citas consideradas tengan su respectiva referencia bibliográfica.

3.4.2.2. Cuestionario para la encuesta.

El cuestionario fue utilizado para implementar la encuesta a los docentes y directivos, y recoger información sobre los ámbitos, de docencia, investigación, vinculación con la comunidad y el administrativo –financiero, estuvo integrado por preguntas estructuradas cerradas (dicotómicas y múltiples), abiertas o mixtas (anexo 2 y 3).

CAPÍTULO IV
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR

4.1. La institución.

“Universidad Católica para estudio y trabajo. El trabajo une voluntades, aproxima los espíritus y funde los corazones, y, al realizarlo los hombres descubren que son hermanos, responsables y solidarios de sus destinos”.

Dr. César Cordero Moscoso, Rector fundador.

El Dr. Cesar Cordero Moscoso, en el año del sesquicentenario de la autonomía política de Cuenca, solicita la creación de la Universidad Católica al entonces Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra (1970), y con decreto N° 409-A de 07 de octubre de 1970 se da el dictamen favorable para su creación.

La Universidad Católica de Cuenca, es una institución de profundo humanismo cristiano, defensora de los valores éticos, de la excelencia académica, comprometida con la investigación, con el rescate de los valores ancestrales y el uso de tecnologías actualizadas para contribuir al desarrollo del hombre y sociedad. Esto es lo que manifiesta Mons. Vicente Rodrigo Cisneros Duran como IV Arzobispo de la Iglesia, en su decreto canónico de aprobación de la Comunidad Educativa Católica de Cuenca, el 7 de abril de 2009.

La sede universitaria católica de Cañar, fue creada hace 25 años en la ciudad de Cañar, el 6 de noviembre de 1989, con el historial en la creación de carreras que se detalla a continuación:

- Facultad de ciencias de la educación: 11 de octubre de 1991.
- Instituto de informática: año académico 1996-1997.
- Facultad de enfermería: 1998-1999
- Ciencias administrativas y empresariales : 2000-2001
- Facultad de derecho: 2004-2005
- Ingeniería de sistemas: 2005-2006.

El primer decano de la sede fue el Dr. Justiniano Crespo Verdugo; luego, el Dr. Hernán Crespo, desde el 29 de marzo de 2003 hasta junio de 2012; el Dr. Bolívar Cabrera Berrezueta hasta mayo de 2012; y, la Ing. Priscila Ruiz Alvarado hasta la fecha. Estos decanos desarrollaron su accionar en el ámbito administrativo y académico lo que

permitió que la casa superior de estudios goce de un elevado nivel de aceptación de la comunidad cañareña, de sus estudiantes y de su entorno.

4.1.1. Misión.

Es misión de esta universidad católica, inspirada en los principios cristianos, la producción y difusión del conocimiento científico, cultural, artístico y tecnológico, y la formación de profesionales e investigadores con sólida preparación científica y técnica, cuyas capacidades, valores y compromiso con la búsqueda de solución a los problemas del país, los vuelven competentes para liderar el cambio social y el servicio a los pueblos. Recuperado el 14/07/2014, de www.ucacue.edu.ec

4.1.2. Visión.

La visión de esta universidad, tiene por objetivo constituir una casa de estudios superiores defensora de los valores éticos y cristianos, debidamente acreditada, con excelencia académica para liderar los proyectos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, rescatar las culturas ancestrales y utilizar modernas tecnologías, contribuyendo participativamente al desarrollo de la comunidad ecuatoriana, americana y universal. Recuperado el 14/07/2014, de www.ucacue.edu.ec

4.1.3. Principios y valores.

Los principios y valores que rigen la comunidad educativa católica son: humanismo cristiano, orientación al servicio a la comunidad, solidaridad para el acceso a la educación de los más necesitados, respeto a los derechos humanos, compromiso con la institución; y, respeto a las tradiciones culturales y religiosas. La Universidad Católica de Cuenca, basada en el evangelio y el humanismo cristiano, enfatiza los siguientes valores:

- Libertad;
- Amor;
- Caridad;
- Paz;
- Verdad;
- Justicia;

- Fraternidad;
- Dignidad;
- Honestidad;
- Solidaridad;
- Respeto a la vida y al medio ambiente;
- Responsabilidad;
- Equidad social y de género;
- Ser útil.

4.1.4. Normativa legal.

En el estatuto orgánico, del 11 de enero de 2012, capítulo I, Art.1, expresa que la Universidad Católica de Cuenca es persona de derecho privado con finalidad social, sin propósito de lucro, y de acuerdo con la constitución y la ley es cofinanciada por el Estado. Su actividad inspirada en los valores del evangelio y el humanismo cristiano y basada en la autonomía tiene por objeto la educación, investigación y promoción del desarrollo integral de los pueblos con apertura a lo universal y al saber en cuanto servicio al hombre y respuesta a las demandas sociales, sin exclusivismos ni monopolios, cual compete a toda universidad. Disfruta del poder de conferir grados y títulos de acuerdo con la ley y los respectivos reglamentos en las diferentes modalidades allí señaladas. Recuperado el 14/07/2014, de www.ucacue.edu.ec

En el Art. 7 del mismo estatuto, se manifiesta que la Universidad Católica de Cuenca es autónoma. Sus recintos y sus propiedades materiales e inmateriales son inviolables. Tiene domicilio en la ciudad de Cuenca. Se rige por la Constitución, los tratados internacionales, las Leyes y su propio estatuto, con todos los derechos, deberes, privilegios y exenciones que el Estado ecuatoriano reconoce a toda universidad legalmente establecida. Podrá organizar sedes o extensiones universitarias y servicios académicos en el área de su competencia, de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento.

Conforme lo establece el Art. 1, del Estatuto Orgánico de la Universidad Católica de Cuenca, y por ende, la sede universitaria de Cañar, como todas las Instituciones de educación superior, está regida por la normativa establecida en la Ley Orgánica de Educación Superior, y las disposiciones emitidas por el Consejo de Educación Superior (CES), que tiene como responsabilidad la planificación, regulación y coordinación interna del sistema ;el Consejo de Evaluación, Acreditación y

Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, ente regulador y de gestión de la educación superior y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) que dirige la política pública de educación superior.

En el Capítulo III de la LOES (2014), se incluye como uno de los principios del sistema de educación superior a la calidad, la cual es tratada en el título V, Art. 93 como: “la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. (p.27). Hacia el cumplimiento de esta normativa se encamina el desarrollo de este trabajo de investigación, de manera que se pueda establecer el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, en busca de la permanente calidad de la educación que se entrega.

Sobre la evaluación de la calidad, el Art. 94. , enuncia que es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.(LOES, 2014, p. 28).

La implementación de estrategias de desarrollo organizacional en la sede, nos permitirá la determinación y recopilación de la información pertinente que evidencie el significativo avance de las carreras que se dispone.

4.2.5. Su organización.

La Universidad Católica está organizada por la matriz, ubicada en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay; y, las sedes de Azogues, en la ciudad de Azogues; la de Cañar, en la ciudad de Cañar: la de La Troncal, en la ciudad de la Troncal; la de Macas, en la ciudad de Macas. De la matriz emanan las disposiciones legales pertinentes a las cuales se sujetan las sedes que dispone.

Acorde a lo que establece el Estatuto de la Universidad Católica de Cuenca, en el TÍTULO II: Gobierno y administración, el Art. 11, la Universidad Católica de Cuenca se gobierna jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades: el Consejo

Universitario, la Función Rectoral, el Rector Titular, el Rector Asociado, el Pro Rector, los Consejos Asesores: de planificación, de posgrado, académico, administrativo, de sedes y estudios a distancia, los vicerrectores, y demás autoridades que consigna el estatuto o que en el futuro se designaren. Recuperado el 16/08/2014, de www.ucacue.edu.ec.

En lo que corresponde a las sedes, están conformadas según lo dispone el Estatuto Orgánico, en el título VI: Unidades académicas, Art. 43, las unidades académicas son la expresión participativa en la vida y acción de la comunidad universitaria, respetuosa de las personas y de sus derechos y contraria a la masificación, con descentralización funcional competencia orgánica debidamente demarcada en el estatuto y reglamentos. El decanato, expresa institucionalmente la personería de la Unidad Académica respectiva. Cada unidad está constituida por facultades, centros anexos y departamentos de investigación y prácticas y de posgrado. El régimen de las unidades académicas se determina por el Consejo Directivo, el Decano y el Subdecano, asistidos en sus funciones por el respectivo Secretario abogado, el funcionario coordinador y el de bienestar estudiantil, delegados de la función rectoral. Recuperado el 20/09/2014, de www.ucacue.edu.ec.

Las diferentes sedes de la Universidad Católica no cuentan con una descripción gráfica de su organización interna, y se rige por el orgánico funcional de la comunidad educativa católica, pero se presenta el siguiente esquema que explica la organización de la sede.

4.2.5.1. Organigrama funcional de la sede

Seguidamente, se presenta el organigrama funcional de la sede de la Universidad Católica de Cuenca.

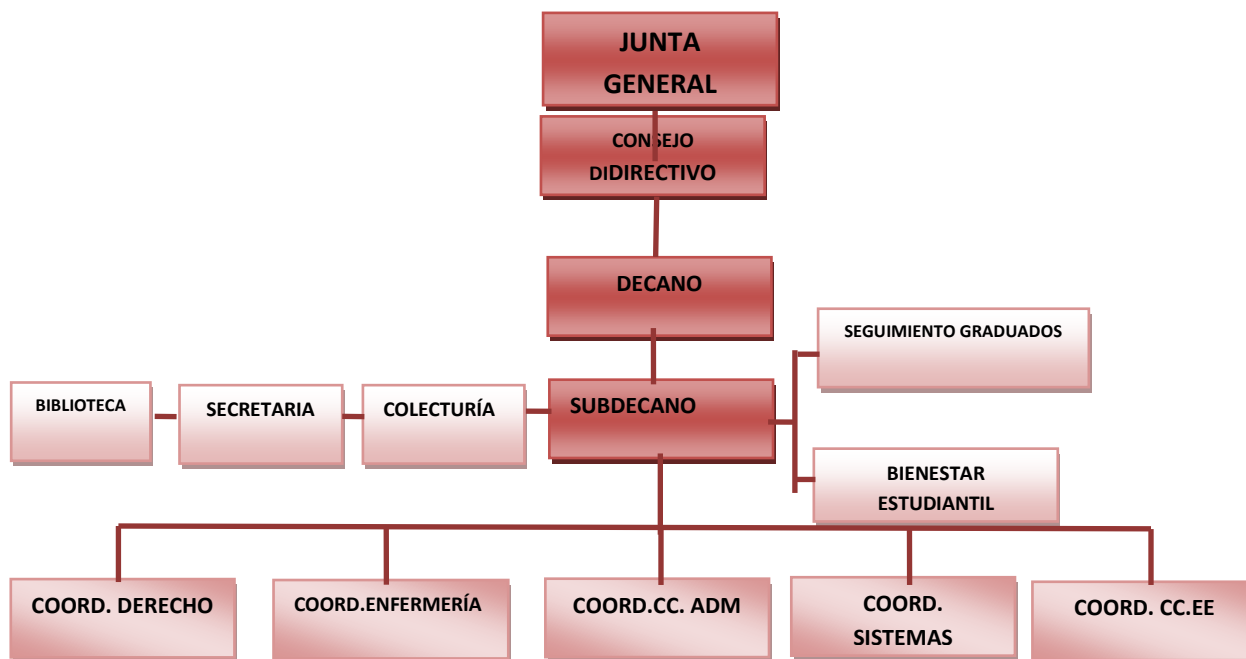


Figura 2. Organigrama funcional de la Universidad Católica de Cuenca, sede.

FUENTE: El autor.

Las actividades que se realizan en la Universidad Católica de Cuenca se fundamentan por la normativa interna, misma que se detalla en la página web de la institución: (www.ucacue.edu.ec), Leyes y Reglamentos.

4.2.6. Sus servicios.

Los servicios que entrega la sede universitaria de Cañar están constituidos por la gestión académica que genera los aprendizajes que asimilan los estudiantes en las aulas, en el tiempo de su permanencia en las aulas universitarias. Pero a más de ello, los estudiantes reciben servicios administrativos, de recreación de seguridad, de bienestar estudiantil, pastoral, salud, etc.

La sede universitaria de Cañar, al momento dispone de los servicios en las siguientes carreras:

Tabla N° 1 Servicios de oferta académica de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar

| CARRERA | DURACIÓN | TITULO |
|--|----------------------|--|
| Ciencias de la educación | 4 años | Licenciada(o) en Ciencias de la Educación, Mención: Psicología Educativa y Orientación Vocacional; Educación Inicial y Parvularia. |
| Derecho | 5 años | Abogado de los Tribunales de Justicia de la República |
| Enfermería | 3 años más internado | Licenciada(o) en Enfermería |
| Ingeniería Empresarial | 5 años | Ingeniero Empresarial |
| Ingeniería en Contabilidad y Auditoría | 5 años | Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA |
| Ingeniería en Sistemas | 5 años | Ingeniero en Sistemas |

Fuente: Sede Cañar de la Universidad Católica de Cuenca

Elaboración: El autor

En estas carreras se brinda los servicios académicos de calidad que permitan generar profesionales competentes, con valores que les permitan enfrentar los cambios que de la sociedad actual, así como la búsqueda de soluciones de la problemática del entorno y de la sociedad ecuatoriana.

4.2.7. Sus clientes.

Como clientes de nuestra sede universitaria se consideran a los alumnos y las organizaciones.

- Los alumnos como clientes directos y principales y,
- Las organizaciones como clientes indirectos, en dónde los profesionales se desempeñan o a quienes se dirigen las investigaciones que se realizan.

Pero también se consideran como clientes o usuarios de la universidad a la sociedad en general ya que será la beneficiaria de las soluciones a la problemática que planteen los profesionales de la sede, quienes laboran en la institución ya que en base a su

estipendio pueden satisfacer sus necesidades básicas, de autorrealización y de afiliación.

4.3. La universidad católica de cuenca, sede cañar: características.

La Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, creada el 6 de noviembre de 1989, en la actualidad está constituida como Unidad Académica y la conforman las siguientes facultades y carreras:

Tabla N° 2 Numero de facultades, carreras, catedráticos y estudiantes de la UCACUE- sede Cañar.

| FACULTAD | CARRERA | Nº CATEDRÁTICOS | Nº ESTUDIANTES |
|---|--|-----------------|----------------|
| Derecho. | Derecho. | 11 | 63 |
| Enfermería. | Enfermería. | 15 | 189 |
| Sistemas. | Sistemas. | 11 | 60 |
| Ciencias administrativas y empresariales. | Ingeniería empresarial | 11 | 71 |
| | Ingeniera en contabilidad y auditoria | 10 | 84 |
| Ciencias de la educación | Mención en educación inicial y parvularia | 8 | 64 |
| | Mención en psicología educativa y orientación vocacional | 8 | 70 |

Fuente: Secretaría de la Sede Cañar de la Universidad Católica de Cuenca

Elaboración: El autor.

En cuanto a infraestructura, cada una de las facultades dispone de aulas debidamente equipadas con proyector e internet:

Tabla N° 3 Equipamiento de aulas por facultad en la UCACUE-sede Cañar

| FACULTAD | Nº AULAS | PROYECTOR | INTERNET |
|---------------------|----------|-----------|----------|
| Derecho | 5 | ✓ | ✓ |
| Enfermería | 7 | ✓ | ✓ |
| Sistemas | 5 | ✓ | ✓ |
| Empresarial | 5 | ✓ | ✓ |
| Contabilidad | 5 | ✓ | ✓ |
| Educación inicial | 5 | ✓ | ✓ |
| Sicología educativa | 5 | ✓ | ✓ |

Fuente: Secretaría de la Sede Cañar de la Universidad Católica de Cuenca

Elaboración: El autor.

El grado de profesionalización de los docentes se resume en la siguiente tabla:

Tabla N° 4 Grado de profesionalización de docentes por facultad en la UCACUE, sede Cañar.

| FACULTAD | MAESTRÍAS | CURSANDO MAESTRÍA | EGRESADOS DE MAESTRÍA | PHD |
|--------------------------|-----------|-------------------|-----------------------|----------|
| Sistemas | 9 | | 1 | 1 |
| Enfermería | 8 | 7 | | |
| Derecho | 4 | 3 | 4 | |
| Empresarial | 6 | | 4 | 1 |
| Contabilidad | 8 | 2 | | |
| Ciencias de la Educación | 10 | 1 | 4 | 1 |
| TOTALES | 45 | 13 | 13 | 3 |

Fuente: Secretaría de la Sede Cañar de la Universidad Católica de Cuenca

Elaboración: El autor

CAPÍTULO V
EL DISEÑO DE INTERVENCIÓN EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA,
SEDE CAÑAR

La propuesta de intervención para la presente investigación, está basada en el modelo planeado de cambio de Kurt Lewin que permite de la determinación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que tiene la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, en base a lo cual se establece la administración del cambio estratégico que permita relacionar o ajustar el funcionamiento de la organización ,su estructura y el recurso humano de la sede y estos alinearlos con el medio para alcanzar los objetivos planteados para la institución.

De acuerdo al modelo establecido se consideran tres etapas: el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento.

Primera etapa: El descongelamiento.

Tabla n° 5. Programa de actividades para la etapa de descongelamiento.

| ACTIVIDADES | FECHA | DURACIÓN | RESPONSABLE |
|--|----------------------------|-----------------|---------------------------------|
| 1. Se realiza una Conferencia de investigación a la Junta General de directivos, docentes y administrativos de la sede, con la finalidad de poner en consideración la necesidad del cambio en la institución, ante los procesos de modernización que se vienen dando en el ámbito universitario ecuatoriano y considerados por el CEAACES, para de esta manera lograr una ventaja competitiva de la sede universitaria, en base al mejoramiento de su desarrollo organizacional. | 16/02/15 | 2Hs | Econ. Silvio Angamarca Calderón |
| 2. Consideración y diseño de los instrumentos de recolección de la información que nos lleve a un correcto diagnostico situacional. | 19/02/15 | 4HS | Econ. Silvio Angamarca Calderón |
| 3. Establecer el universo o muestra para la recopilación de la información. | 23/02/15 | 1 H | Econ. Silvio Angamarca Calderón |
| 4. Aplicar los instrumentos de recopilación de la información. | 09/03/15 al 16/03/15 | 8 días | Econ. Silvio Angamarca Calderón |
| 5. Determinar la situación de la sede universitaria en base a la determinación de la matriz FODA. | 18/03/15 | 3 HS | Econ. Silvio Angamarca Calderón |
| 6. Diseñar las estrategias que permitan disminuir las fuerzas restrictivas y | 23/03/15 al | 5 días | Econ. Silvio Angamarca |

| | | | |
|---|----------|--|----------|
| potenciar las impulsoras para alcanzar el Desarrollo Organizacional requerido por la Institución. | 27/03/15 | | Calderón |
|---|----------|--|----------|

FUENTE: El autor

Segunda etapa: El cambio.

Dado que la presente investigación se enfoca al diseño de una propuesta de intervención en desarrollo organizacional en la sede universitaria de Cañar, en el ámbito de la docencia, administrativo – financiero, investigación y vinculación con la colectividad, las intervenciones que se llevaría a cabo están en función de lo establecido en la matriz de estrategias y que se contemplan en el punto 5.3.3 de la presente investigación, adicionalmente con la aplicación de intervenciones de grupos “T”, intervención de la tercera parte, el fortalecimiento del trabajo en equipo, el desarrollo transorganizacional y la diferenciación e integración.

Debido a la limitante del tiempo para cumplir con la presente investigación, metodológicamente es necesario indicar que para efectos de cumplimiento e implementación de las intervenciones se considera la responsabilidad, el conocimiento de las actividades de la sede universitaria y la actitud de quien realiza el presente trabajo conjuntamente con la colaboración de los docentes de la sede y el asesoramiento de catedráticos con PHD que se dispone.

Tercera etapa: El recongelamiento

Posteriormente a las estrategias implementadas y para mantener la nueva cultura organizacional se realizarán las siguientes actividades:

1. Realizar actividades metodológicas de seguimiento, control y evaluación de las estrategias establecidas.
2. Realizar actividades de retroalimentación para la consolidación del Desarrollo Organizacional y su mejoramiento continuo acorde a los cambios que requiere la sociedad y las instituciones que norman la educación superior ecuatoriana.

Una vez realizada la primera actividad, en la que se socializó a los compañeros catedráticos de la sede universitaria, mediante un conferencia de investigación, la necesidad de un cambio en la cultura organizacional que permita alcanzar una ventaja

competitiva y el mejoramiento de la calidad y calidez de la educación que se imparte, se procede a las actividades de diseño de la encuesta y la entrevista para la obtención de la información pertinente a la investigación propuesta; posteriormente se determina el tamaño de la muestra y el procedimiento de la entrevista como se indicó anteriormente, con lo cual se procede a la aplicación de los instrumentos respectivos, de los cuales se desprende la siguiente información:

5.1 Información de los miembros de la comunidad educativa.

Se aplica la encuesta a los directivos de la institución: Directores de carrera (5), Decana y Subdecana, para recopilar información referente a los ámbitos de docencia, administrativo – financiero, investigación y vinculación con la comunidad.

De igual manera a los catedráticos de la sede, sobre los mismos ámbitos considerados para los directivos, en un número de 62 docentes en base al cálculo de la muestra establecida y cuyos contenidos constan a los anexos 4, y 5.

5.2. Análisis situacional de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

El análisis situacional de la sede universitaria de Cañar permitirá conocer la realidad actual de su funcionamiento, ¿cómo estamos? , en base a la determinación de sus fortalezas y debilidades internas y a sus oportunidades y amenazas externas, es decir un diagnóstico de la institución para poder determinar su proyección hacia el futuro. ¿Cómo debe ser?

Para el estudio se consideran una serie de variables que intervienen y que tienen su incidencia positiva o negativa en la sede universitaria, por lo que el análisis se realiza con absoluta autenticidad y objetividad, pues de ello dependen los resultados a obtenerse y las estrategias a implementarse.

Los instrumentos aplicados permitirán recabar información de los ámbitos indicados y cumplir con uno de los objetivos como es realizar un diagnóstico situacional de la Universidad católica de Cuenca, sede Cañar.

Considerando los ámbitos sustantivos de la universidad de Cañar se establecen las correspondientes variables, sus respectivas características e indicadores, mismas que se presentan el cuadro según Anexo 4.

5.2.1. Diagnóstico situacional interno: Fortalezas y debilidades.

Se considera como tal, al estudio puertas adentro de la institución que distingue las fortalezas y debilidades que presenta en relación a la docencia, a lo administrativo – financiero, la investigación y de la vinculación con la comunidad.

Las fortalezas que son los aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a la competencia.

Las debilidades son características de la organización que presentan una desventaja en relación a la competencia. (Boland, 2007, p.57).

Las fortalezas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar significa haber desarrollado un buen posicionamiento en base a como hacen las cosas, con liderazgo, empoderamiento, con proactividad.

Las debilidades de la institución implican fragilidad en el accionar de los ámbitos considerados y que deben corregirse para el fortalecimiento de la sede universitaria.

Con estas consideraciones se establecen las matrices para determinar las fortalezas y debilidades en los ámbitos de la docencia, administrativa – financiera, investigación y vinculación con la comunidad, en base a los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas (anexo 5 y 6).

Tabla N° 6. Matriz de fortalezas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| N° | FORTALEZAS | JUSTIFICACIÓN ¿Por qué? | FUENTE |
|------|---|--|---------------------|
| 1 | Ámbito docencia | | |
| 1.1 | Tiene usted maestría o doctorado. | El personal docente tiene conocimientos actualizados y garantiza la calidad de la educación. | Encuesta a docentes |
| 1.2 | La maestría o el doctorado de usted tienen relación directa con la o las asignatura(s) que imparte. | La mayor parte de los docentes tiene pertinencia entre su maestría y la materia que imparte, lo cual favorece a la calidad de la educación. | Encuesta a docentes |
| 1.3 | Usted se compromete en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir. | Existe el compromiso docente de inculcar aprendizajes con valores, consideran los derechos humanos y el buen vivir se crean ambientes empáticos que motivan los procesos de aprendizaje. | Encuesta a docentes |
| 1.4 | Usted se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte. | Los docentes están actualizados en los conocimientos de las materias que imparten garantizando aprendizajes pertinentes y significativos. | Encuesta a docentes |
| 1.6 | Usted domina los conocimientos pertinentes al área que enseña. | Es una garantía de la calidad de la educación que los aprendizajes que recibe el estudiante sean efectivos. | Encuesta a docentes |
| 1.10 | Usted realiza las planificaciones | Se cumple con la | Encuesta a |

| | | | |
|------|---|--|---------------------|
| | para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido. | planificación curricular como una orientación para el cumplimiento eficiente del docente. | docentes |
| 1.11 | Usted conoce y aplica las TIC's en el aula. | Existe conocimiento de las TIC's y su aplicación en el aula generando habilidades informáticas en los estudiantes para su desempeño futuro. | Encuesta a docentes |
| 1.12 | Usted crea un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje. | Se generan ambientes empáticos en el aula , lo que propicia el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes | Encuesta a docentes |
| 1.13 | Usted desarrolla la actitud crítica de los estudiantes. | El desarrollo de actitudes críticas permite la generación de ideas y conocimientos en los estudiantes. | Encuesta a docentes |
| 1.14 | Usted estimula el respeto entre los estudiantes. | Es parte sustancial del buen vivir, el socializar con respeto entre compañeros y docentes. | Encuesta a docentes |
| 1.15 | Usted considera las sugerencias y opiniones de los estudiantes. | Si se las atiende las opiniones y sugerencias de los estudiantes, ellos saben que son considerados y juegan el papel protagónico en los aprendizajes | Encuesta a docentes |
| 1.16 | Usted evalúa los procesos de aprendizaje de los estudiantes. | La evaluación es importante para diagnosticar, retroalimentar y el mejoramiento continuo. | Encuesta a docentes |
| 1.17 | Usted retroalimenta los procesos de aprendizaje de los estudiantes. | La retroalimentación mejora los procesos de aprendizaje y estos se transforman en significativos. | Encuesta a docentes |

| | | | |
|------|--|--|-----------------------|
| 1.18 | Usted hace la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico. | Se da cumplimiento con la normativa de que el estudiante debe informarse de los contenidos que se le impartirán durante el periodo. | Encuesta a docentes |
| 1.19 | Usted da a conocer a los estudiantes la metodología de enseñanza a seguirse al inicio del período académico. | Se predispone al estudiante para los procesos de enseñanza aprendizaje | Encuesta a docentes |
| 1.20 | Usted da a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico. | El estudiante debe saber cuáles son las reglas del juego y evitar inconvenientes futuros. | Encuesta a docentes |
| 1.21 | Usted comunica a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje. | El alumno debe saber sobre el logro de los resultados de aprendizaje, para solicitar retroalimentación o complementación del conocimiento. | Encuesta a docentes |
| 1.1 | Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente. | Se comprometen con el adecuado funcionamiento institucional. | Encuesta a directivos |
| 1.6 | Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social. | Se fortalece el cumplimiento del buen vivir y los derechos humanos. | Encuesta a directivos |
| 1.8 | Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje. | Se garantiza el cumplimiento efectivo de los requerimientos pertinentes de quienes hacen la institución. | Encuesta a directivos |
| 2 | ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN | | |
| 2.3 | Usted participa en proyectos de investigación que mantiene la sede. | La participación docente permite cumplir con uno de los ámbitos de la universidad, la investigación. | Encuesta a docentes |
| 2.4 | Usted realiza proyectos de | Se informan las | Encuesta a |

| | | | |
|-----|---|--|-----------------------|
| | investigación en el marco de convenios interinstitucionales. | instituciones y la sociedad sobre la participación de la universidad en la resolución de sus problemas. | docentes |
| 2.5 | Usted involucra a los estudiantes en sus proyectos de investigación. | Los estudiantes desarrollan habilidades investigativas para su desempeño futuro. | Encuesta a docentes |
| 2.6 | Usted las investigaciones las realiza en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede. | De esta manera se cumple con los objetivos del plan de desarrollo regional y nacional | Encuesta a docentes |
| 2.1 | En la Sede las autoridades han promovido en el año 2015 un suficiente número de investigaciones | Se ha cumplido con los requerimientos del CEAACES. | Encuesta a directivos |
| 2.3 | Las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno | Se aporta al desarrollo del entorno | Encuesta a directivos |
| 2.4 | Las autoridades gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones | Facilita la obtención de resultados, se socializa y beneficia a las mismas el trabajo de la institución. | Encuesta a directivos |
| 3 | ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD. | | |
| 3.1 | Usted participa activamente en proyectos de vinculación con la comunidad que mantiene la sede. | Se fortalece el ámbito de vinculación con la colectividad que mantiene la sede. | Encuesta a docentes |
| 3.2 | Usted involucra a los estudiantes en los proyectos de vinculación. | Se fomenta en el estudiante valores de participación y solidaridad con la sociedad | Encuesta a docentes |
| 3.3 | Usted considera que la Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad. | Se cumple de acuerdo con la capacidad operativa de la sede. | Encuesta a docentes |
| | La autoridad gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas | Se garantiza la formación teórico – | Encuesta a directivos |

| | | | |
|-----|---|---|-----------------------|
| 3.2 | preprofesionales de los estudiantes | práctico el estudiante. | |
| 3.3 | La autoridad promueve la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria | Se promueve la participación institucional en el desarrollo comunitario. | Encuesta a directivos |
| 4 | ÁMBITO ADMINISTRATIVO FINANCIERO | | |
| 4.1 | Usted considera que la Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios. | Se cuenta con lo necesario para la administración normal de la institución. | Encuesta a docentes |
| 4.2 | Usted cree que los trámites administrativos en la Sede son ágiles. | Se considera la conformidad de los clientes y no han existido reclamos al respecto. | Encuesta a docentes |
| 4.3 | Usted cumple los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la Sede. | El personal es respetuoso de las normas y disposiciones de la institución y de las autoridades, favorece el desarrollo institucional. | Encuesta a docentes |
| 4.4 | Usted participa en las comisiones y funciones designadas. | Se generan resultados positivos de las comisiones y funciones designadas. | Encuesta a docentes |
| 4.1 | Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede | Se garantiza el normal funcionamiento institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.2 | Las autoridades lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación | Orientan el cabal desarrollo de actividades a futuro, eliminando posibles inconvenientes. | Encuesta a directivos |
| 4.3 | Las autoridades facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento | Se brinda un adecuado ambiente institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.4 | Las autoridades planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución | Se brinda un adecuado ambiente institucional. | Encuesta a directivos |

| | | | |
|-----------|--|--|-----------------------|
| 4.5 | Las autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible | Se genera un clima organizacional favorable en la institución. | Encuesta a directivos |
| | Las autoridades generan altas | Los que hacen | Encuesta a |
| Nº | FORTALEZAS | JUSTIFICACIÓN ¿Por qué? | FUENTE |
| 4.8 | Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición | Se garantiza el ingreso de personal idóneo que aporte al desarrollo institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.9 | Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede | Con ello se beneficia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. | Encuesta a directivos |
| 4.11 | Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución | La institución no puede quedar con funciones en acefalia e interrumpir su normal funcionamiento. | Encuesta a directivos |
| 4.12 | Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional | Se comparte responsabilidades y se mejora el rendimiento del personal. | Encuesta a directivos |
| 4.13 | Las autoridades propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución | Se promueve el orden y respeto institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.14 | Las autoridades controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos | Se fomenta valores como la responsabilidad y el cumplimiento. | Encuesta a directivos |
| 4.15 | La autoridad gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto | Favorece el normal funcionamiento de la sede. | Encuesta a directivos |
| 4.17 | La autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución | Favorece el normal funcionamiento de la sede | Encuesta a directivos |
| 4.19 | La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución | Existe transparencia del manejo de los recursos asignados. | Encuesta a directivos |

| | | | |
|------|---|--|---------------------|
| 1 | Ámbito docencia | | |
| 1.1 | Tiene usted maestría o doctorado. | El personal docente tiene conocimientos actualizados y garantiza la calidad de la educación. | Encuesta a docentes |
| 1.2 | La maestría o el doctorado de usted tienen relación directa con la o las asignatura(s) que imparte. | La mayor parte de los docentes tiene pertinencia entre su maestría y la materia que imparte, lo cual favorece a la calidad de la educación. | Encuesta a docentes |
| 1.3 | Usted se compromete en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir. | Existe el compromiso docente de inculcar aprendizajes con valores, consideran los derechos humanos y el buen vivir se crean ambientes empáticos que motivan los procesos de aprendizaje. | Encuesta a docentes |
| 1.4 | Usted se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte. | Los docentes están actualizados en los conocimientos de las materias que imparten garantizando aprendizajes pertinentes y significativos. | Encuesta a docentes |
| 1.6 | Usted domina los conocimientos pertinentes al área que enseña. | Es una garantía de la calidad de la educación que los aprendizajes que recibe el estudiante sean efectivos. | Encuesta a docentes |
| 1.10 | Usted realiza las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido. | Se cumple con la planificación curricular como una orientación para el cumplimiento eficiente del docente. | Encuesta a docentes |
| 1.11 | Usted conoce y aplica las TIC's en el aula. | Existe conocimiento de las TIC's y su | Encuesta a docentes |

| | | | |
|------|--|--|---------------------|
| | | aplicación en el aula generando habilidades informáticas en los estudiantes para su desempeño futuro. | |
| 1.12 | Usted crea un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje. | Se generan ambientes empáticos en el aula , lo que propicia el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes | Encuesta a docentes |
| 1.13 | Usted desarrolla la actitud crítica de los estudiantes. | El desarrollo de actitudes críticas permite la generación de ideas y conocimientos en los estudiantes. | Encuesta a docentes |
| 1.14 | Usted estimula el respeto entre los estudiantes. | Es parte sustancial del buen vivir, el socializar con respeto entre compañeros y docentes. | Encuesta a docentes |
| 1.15 | Usted considera las sugerencias y opiniones de los estudiantes. | Si se las atiende las opiniones y sugerencias de los estudiantes, ellos saben que son considerados y juegan el papel protagónico en los aprendizajes | Encuesta a docentes |
| 1.16 | Usted evalúa los procesos de aprendizaje de los estudiantes. | La evaluación es importante para diagnosticar, retroalimentar y el mejoramiento continuo. | Encuesta a docentes |
| 1.17 | Usted retroalimenta los procesos de aprendizaje de los estudiantes. | La retroalimentación mejora los procesos de aprendizaje y estos se transforman en significativos. | Encuesta a docentes |
| 1.18 | Usted hace la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico. | Se da cumplimiento con la normativa de que el estudiante debe informarse de los contenidos que se le impartirán durante el periodo. | Encuesta a docentes |

| | | | |
|------|--|--|-----------------------|
| 1.19 | Usted da a conocer a los estudiantes la metodología de enseñanza a seguirse al inicio del período académico. | Se predispone al estudiante para los procesos de enseñanza aprendizaje | Encuesta a docentes |
| 1.20 | Usted da a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico. | El estudiante debe saber cuáles son las reglas del juego y evitar inconvenientes futuros. | Encuesta a docentes |
| 1.21 | Usted comunica a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje. | El alumno debe saber sobre el logro de los resultados de aprendizaje, para solicitar retroalimentación o complementación del conocimiento. | Encuesta a docentes |
| 1.1 | Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente. | Se comprometen con el adecuado funcionamiento institucional. | Encuesta a directivos |
| 1.6 | Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social. | Se fortalece el cumplimiento del buen vivir y los derechos humanos. | Encuesta a directivos |
| 1.8 | Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje. | Se garantiza el cumplimiento efectivo de los requerimientos pertinentes de quienes hacen la institución. | Encuesta a directivos |
| 2 | ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN | | |
| 2.3 | Usted participa en proyectos de investigación que mantiene la sede. | La participación docente permite cumplir con uno de los ámbitos de la universidad, la investigación. | Encuesta a docentes |
| 2.4 | Usted realiza proyectos de investigación en el marco de convenios interinstitucionales. | Se informan las instituciones y la sociedad sobre la participación de la universidad en la resolución de sus problemas. | Encuesta a docentes |
| 2.5 | Usted involucra a los estudiantes | Los estudiantes | Encuesta a |

| | | | |
|-----|---|--|-----------------------|
| | en sus proyectos de investigación. | desarrollan habilidades investigativas para su desempeño futuro. | docentes |
| 2.6 | Usted las investigaciones las realiza en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede. | De esta manera se cumple con los objetivos del plan de desarrollo regional y nacional | Encuesta a docentes |
| 2.1 | En la Sede las autoridades han promovido en el año 2015 un suficiente número de investigaciones | Se ha cumplido con los requerimientos del CEAACES. | Encuesta a directivos |
| 2.3 | Las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno | Se aporta al desarrollo del entorno | Encuesta a directivos |
| 2.4 | Las autoridades gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones | Facilita la obtención de resultados, se socializa y beneficia a las mismas el trabajo de la institución. | Encuesta a directivos |
| 3 | ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD. | | |
| 3.1 | Usted participa activamente en proyectos de vinculación con la comunidad que mantiene la sede. | Se fortalece el ámbito de vinculación con la colectividad que mantiene la sede. | Encuesta a docentes |
| 3.2 | Usted involucra a los estudiantes en los proyectos de vinculación. | Se fomenta en el estudiante valores de participación y solidaridad con la sociedad | Encuesta a docentes |
| 3.3 | Usted considera que la Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad. | Se cumple de acuerdo con la capacidad operativa de la sede. | Encuesta a docentes |
| 3.2 | La autoridad gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes | Se garantiza la formación teórico – práctico el estudiante. | Encuesta a directivos |
| 3.3 | La autoridad promueve la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria | Se promueve la participación institucional en el desarrollo comunitario. | Encuesta a directivos |

| 4 | ÁMBITO ADMINISTRATIVO FINANCIERO | | |
|-----|---|---|-----------------------|
| 4.1 | Usted considera que la Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios. | Se cuenta con lo necesario para la administración normal de la institución. | Encuesta a docentes |
| 4.2 | Usted cree que los trámites administrativos en la Sede son ágiles. | Se considera la conformidad de los clientes y no han existido reclamos al respecto. | Encuesta a docentes |
| 4.3 | Usted cumple los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la Sede. | El personal es respetuoso de las normas y disposiciones de la institución y de las autoridades, favorece el desarrollo institucional. | Encuesta a docentes |
| 4.4 | Usted participa en las comisiones y funciones designadas. | Se generan resultados positivos de las comisiones y funciones designadas. | Encuesta a docentes |
| 4.1 | Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede | Se garantiza el normal funcionamiento institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.2 | Las autoridades lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación | Orientan el cabal desarrollo de actividades a futuro, eliminando posibles inconvenientes. | Encuesta a directivos |
| 4.3 | Las autoridades facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento | Se brinda un adecuado ambiente institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.4 | Las autoridades planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución | Se brinda un adecuado ambiente institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.5 | Las autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible | Se genera un clima organizacional favorable en la institución. | Encuesta a directivos |
| 4.6 | Las autoridades generan altas expectativas a los miembros de la comunidad universitaria | Los que hacen institución tienen esperanzas positivas | Encuesta a directivos |

| | | | |
|------|--|--|-----------------------|
| | | de la misma. | |
| 4.8 | Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición | Se garantiza el ingreso de personal idóneo que aporte al desarrollo institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.9 | Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede | Con ello se beneficia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. | Encuesta a directivos |
| 4.11 | Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución | La institución no puede quedar con funciones en acefalia e interrumpir su normal funcionamiento. | Encuesta a directivos |
| 4.12 | Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional | Se comparte responsabilidades y se mejora el rendimiento del personal. | Encuesta a directivos |
| 4.13 | Las autoridades propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución | Se promueve el orden y respeto institucional. | Encuesta a directivos |
| 4.14 | Las autoridades controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos | Se fomenta valores como la responsabilidad y el cumplimiento. | Encuesta a directivos |
| 4.15 | La autoridad gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto | Favorece el normal funcionamiento de la sede. | Encuesta a directivos |
| 4.17 | La autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución | Favorece el normal funcionamiento de la sede | Encuesta a directivos |
| 4.19 | La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución | Existe transparencia del manejo de los recursos asignados. | Encuesta a directivos |

FUENTE: El autor

Tabla N° 7. Matriz de debilidades de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| Nº | DEBILIDADES | CAUSAS ¿Por qué? | CONSECUENCIAS | FUENTE |
|------|--|---|--|---------------------|
| 1 | ÁMBITO DOCENCIA | | | |
| 1.5 | Usted ha recibido cursos, seminarios o talleres para su capacitación docente. | Para este año no se planifica adecuadamente el tiempo. | Los estudiantes no alcanzan aprendizajes significativos. | Encuesta a docentes |
| 1.7 | Usted tiene en cuenta las principales teorías sobre la enseñanza aprendizaje. | Porque el personal en su mayor parte no tiene conocimientos en docencia. | Los estudiantes no alcanzan aprendizajes significativos. | Encuesta a docentes |
| 1.8 | Usted aplica los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje. | Hace falta socialización interna de los proyectos de investigación que se realizan. | Los estudiantes desconocen la problemática del entorno. | Encuesta a docentes |
| 1.9 | Qué técnica de enseñanza usted utiliza | Porque un considerable número de docentes aplican solamente la técnica expositiva y otros desconocen de técnicas. | Los estudiantes se vuelven memoristas, sin actitudes críticas y muestra desinterés por los aprendizajes. | Encuesta a docentes |
| 1.22 | Usted planifica, coordina y ejecuta seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes. | No aplican esta política los docentes. | Los estudiantes tienen deficiencias en sus conocimientos. | Encuesta a docentes |
| 1.23 | Usted participa en las prácticas preprofesionales de los estudiantes en instituciones con las que se mantiene | Porque la jornada docente es vespertina y los estudiantes realizan sus | No se complementa adecuadamente los conocimientos teóricos con | Encuesta a docentes |

| | | | | |
|-----|---|---|---|-----------------------|
| | convenios interinstitucionales. | prácticas en la mañana. Los docentes participan a medias. | los prácticos. | |
| 1.2 | Las autoridades correspondientes realizan observaciones de las clases a los docentes, por lo menos cada trimestre. | Hace falta el cumplimiento de esta política por parte de las autoridades correspondientes. | No se puede evidenciar a cabalidad las deficiencias de los docentes y su cumplimiento, lo que redundo negativamente en la calidad de la educación | Encuesta a directivos |
| 1.3 | Las autoridades correspondientes asesoran a los docentes sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes | Muchos de los directivos carecen de conocimientos sobre esta materia. | No se alcanzan los aprendizajes significativos en los estudiantes. | Encuesta a directivos |
| 1.4 | Las autoridades han elaborado un plan de capacitación en materia de docencia para los profesores de la Sede acorde a sus reales necesidades | No se ha tenido en cuenta estas debilidades en la institución. | Repercute negativamente en la calidad de la docencia y en la forma de asimilar los conocimientos de los estudiantes. | Encuesta a directivos |
| 1.5 | Las autoridades realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción | Este proceso se cumple a medias, no se prevé sus consecuencias y muchos casos son ajenos a la institución como es la migración. | Por la deserción disminuyen los ingresos a la institución. | Encuesta a directivos |
| 1.7 | Las autoridades realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan | Los docentes no comunican estas dificultades para poder implementar las | La política de inclusión no es eficaz, el estudiante no podrá enfrentar su trabajo con eficiencia. | Encuesta a directivos |

| | | | | |
|-----|---|---|---|-----------------------|
| | | modificaciones que se requieran. | | |
| 2. | ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN | | | |
| 2.1 | Usted está actualizado en metodologías y técnicas de investigación. | En años anteriores se capacitó parcialmente a los docentes, para este año no se ha planificado. | Los proceso de investigación se demoran y muchos de ellos se descalifica, es una pérdida de recursos para la institución. | Encuesta a docentes |
| 2.2 | Usted aplica metodologías y técnicas de investigación. | Porque e los docentes tienen pocos conocimientos al respecto. | Los proceso de investigación se demoran y muchos de ellos se descalifica, es una pérdida de recursos para la institución. | Encuesta a docentes |
| 2.2 | Las autoridades gestionan oportunamente los recursos económicos para las investigaciones que se realizan. | Los docentes que realizan investigación no comunican a tiempo la necesidad de recursos para gestionarlos. | Demoran los procesos investigativos. | Encuesta a directivos |
| 2.5 | Las autoridades socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas. | No se cumple esta política de socialización de resultados. | No se fortalece la imagen y reputación institucional. | Encuesta a directivos |
| 3. | ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD | | | |
| 3.1 | Las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad | No se cumple esta política por descuido. | La comunidad desconoce del accionar de la universidad de Cañar. | Encuesta a directivos |
| 3.4 | La autoridad planifica, coordina y controla la | Se delega funciones a | Disminuye la calidad de los | Encuesta a directivos |

| | | | | |
|------|---|--|---|-----------------------|
| | realización de eventos que favorecen a la comunidad | otros docentes y las autoridades participan indirectamente. | eventos y afectan a la institución. | |
| 4. | ÁMBITO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO | | | |
| 4.5 | Usted considera que en la Sede la gestión en materia financiera es la adecuada. | Nos hace falta recursos materiales para el normal funcionamiento de la sede. | Genera incomodidad en el ambiente y clima organizacional. | Encuesta a docentes |
| 4.7 | Las autoridades promueven condiciones institucionales favorables para el desarrollo integral del personal | Por la carencia del recurso financiero. | Personal desmotivado. | Encuesta a directivos |
| 4.10 | Las autoridades promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede | Si bien existe la política, pero el desconocimiento sobre la materia, los docentes no tienen el conocimiento para hacerlo. | Afecta a la calidad de los Aprendizajes de los estudiantes. | Encuesta a directivos |
| 4.16 | La autoridad solicita informes de ejecución del gasto al menos una vez al mes. | Solamente la Decana lo realiza y no se socializa a las demás directivos de la sede. | Se dificulta la petición de recursos para las carreras. | Encuesta a directivos |
| 4.18 | Las autoridades promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas | La gestión de información y evaluación no se socializa adecuadamente. | Existe desinformación en el personal de la institución | Encuesta a directivos |

FUENTE: El autor

5.2.2. Diagnóstico situacional externo: Oportunidades y amenazas.

Para ello se considera el contexto de la organización para determinar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar a futuro.

Las oportunidades son futuras acciones de los actores que forman el entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.

Las amenazas son acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización. (Boland, 2007, p.57)

Para la determinación de las oportunidades y amenazas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, se procede a la elaboración de la matriz correspondiente considerando los aspectos del contexto: Económico- social, político –legal, educativo – cultural y científico- tecnológico.

Tabla N° 8. Cuadro de oportunidades y amenazas de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| ENTORNO | JUSTIFICACIÓN ¿Por qué? | FUENTE |
|---|---|--|
| ENTORNO ECONÓMICO –SOCIAL | | |
| OPORTUNIDAD 1 Aplicación de políticas inclusivas por parte del gobierno. | Permite aprovechar la demanda de personas con capacidades especiales a nuestras aulas universitarias. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 2 Transformación de la matriz productiva. | Genera posibilidades de que nuestros egresados sean gestores de nuevas empresas productivas. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 3 Creación de instituciones financieras, y PYMES. | Se mejora las posibilidades d empleo de nuestros egresados. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 1 Crisis económica del país. | Genera desempleo y reduce los ingresos de los hogares provocando deserción estudiantil | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 2 La migración. | Genera problemas socio afectivos que redundan en los procesos de aprendizaje y la deserción de los estudiantes que afectan los ingresos de la institución | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 3 Bajos niveles de ingresos de los hogares del entorno. | No se cancela a tiempo las pensiones afectando los ingresos de la institución y la deserción estudiantil por falta de recursos. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| ENTORNO POLÍTICO –LEGAL | | |
| OPORTUNIDAD 1 La LOES, CEAACES y el Plan Nacional para el Buen Vivir | Permite el mejoramiento de los diferentes ámbitos de la universidad y mantenernos en el sistema de educación superior. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 2 Políticas de los gobiernos seccionales del entorno para la generación de proyectos productivos del sector rural. | Es una ocasión para la inserción laboral de nuestros egresados | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 1 Políticas emanadas de la matriz de la UCACUE. | La distribución de recursos desde la matriz no son oportunos | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 2 | Los estudiantes tienen | Grupo de enfoque |

| | | |
|---|--|---|
| Políticas sobre el bachillerato general unificado | conocimientos generales que no les permite el acceso a carreras específicas y su nivelación requiere tiempo. | formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| ENTORNO EDUCATIVO –CULTURAL | | |
| OPORTUNIDAD 1 Aplicación del reglamento de régimen académico del CES | Permite el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 2 El sistema nacional de rendición decuentas. | Transparenta la utilización de los recursos de la sede. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 3 Reclasificación de la UCACUE en la categoría de aprobada. | Es una motivación para el ingreso de nuevos bachilleres a las aulas de la sede. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 1 Deficiencias en los conocimientos del bachillerato general unificado. | Por el tiempo de nivelación de conocimientos, en merma del avance de contenidos planificados en el silabo. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| ENTORNO CIENTÍFICO –TECNOLOGICO | | |
| OPORTUNIDAD 1 La implementación, por parte de la matriz, de laboratorios de computación para todas las carreras. | Permite el acceso a procesos informáticos y la información actualizada del internet, mejorando sus aprendizajes | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| OPORTUNIDAD 2 El plan nacional de conectividad. | Mejora la rapidez de obtención de la información del internet, optimizando el tiempo de utilización por parte de docentes y estudiantes. | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 1 Mala utilización de las redes sociales. | Distracción del entorno de aprendizaje, utilizado para chat entre amigos sobre temas cotidianos y no sobre temas educativos | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 2 Deficiencias en la utilización del EVA por parte de estudiantes y docentes. | Sub aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que dispone la institución | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrea. |
| AMENAZA 3 Deficiencias en el sistema de base de datos de la UCACUE. | Información incompleta sobre los estudiantes y sistema de calificaciones | Grupo de enfoque formado por Decana, Subdecano, Directores y sub directores de carrera. |

FUENTE: El autor

5.2.3. Sistematización del diagnóstico situacional interno: Análisis

FODA.

Con los antecedentes expuestos en los cuadros anteriores, se procede a la elaboración de la matriz FODA, la que se detalla seguidamente:

Tabla N° 9. Análisis interno de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|-------------------------|--|--|
| ANÁLISIS INTERNO | <p style="text-align: center;">ÁMBITO DOCENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El mayor número de los docentes tiene maestría y los demás se encuentran cursando. ✓ Los docentes tienen pertinencia entre la materia(s) que imparte y su título. ✓ Los docentes se comprometen en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir. ✓ Los docentes se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte. ✓ Los docentes dominan los conocimientos pertinentes al área que enseña. ✓ Los docentes realizan las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido. ✓ Los docentes conocen y aplican las TIC's. ✓ En la sede los docentes crean un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje, los restantes lo aplican según el estado de ánimo de los estudiantes. ✓ Los docentes siempre desarrollan la actitud crítica de los estudiantes. ✓ Los docentes estimulan el respeto entre los estudiantes. ✓ Los docentes, consideran siempre las sugerencias y opiniones de los estudiantes. ✓ Los docentes evalúan los procesos de aprendizaje de los estudiantes. ✓ En la sede los docentes, retroalimentan los procesos de aprendizaje de los estudiantes. ✓ Los docentes hacen la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico. ✓ Los catedráticos, dan a conocer a los estudiantes la metodología de | <p style="text-align: center;">ÁMBITO DOCENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En la sede los docentes no han recibido cursos, seminarios o talleres para su capacitación docente. ✓ Los docentes no se toman en cuenta las teorías de enseñanza aprendizaje. ✓ Los docentes no aplican los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje. ✓ los docentes aplican solamente la técnica expositiva, otros no tiene conocimientos sobre técnicas y métodos. ✓ Los docentes no planifican, coordinan y ejecutan seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes. ✓ Los catedráticos no participa en las prácticas preprofesionales de los estudiantes en instituciones con las que se mantiene convenios interinstitucionales. ✓ las autoridades no realizan observaciones de las clases a los docentes, por lo menos cada trimestre. ✓ las autoridades correspondientes no asesoran a los docentes, sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes. ✓ Las autoridades no han elaborado un plan de capacitación en materia de |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>enseñanza a seguirse al inicio del período académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los catedráticos dan a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico. ✓ Los docentes comunican a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje. ✓ Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente. ✓ Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social. ✓ Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje. | <p>docencia para los profesores de la sede acorde a sus reales necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las autoridades no realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción. ✓ Las autoridades no realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan. |
| | <p>ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los docentes participan en proyectos de investigación que mantiene la sede. ✓ Siempre se realizan investigaciones en el marco de convenios interinstitucionales. ✓ Los docentes si involucran a los estudiantes en sus proyectos de investigación. ✓ Los catedráticos realizan las investigaciones en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede. ✓ En la Sede las autoridades, consideran que han promovido en el año 2015 un suficiente número de investigaciones. ✓ Las autoridades siempre vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno. ✓ Las autoridades, siempre gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones. | <p>ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los docentes no están actualizados en metodologías y técnicas de investigación. ✓ Los catedráticos no aplican metodologías y técnicas de investigación. ✓ Las autoridades expresan que no se gestionan oportunamente los recursos económicos para las investigaciones que se realizan. ✓ Las autoridades expresan que nunca se socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas. |
| | <p>ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los que participan en proyectos de vinculación que mantiene la sede, lo hacen activamente. ✓ Siempre se involucra a los estudiantes en los proyectos de | <p>ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las autoridades no mantienen comunicación permanente con la comunidad. ✓ Las autoridades no planifican, coordinan y |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>vinculación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad. ✓ Las autoridades si gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes. ✓ Las autoridades, promueven la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria. | <p>controlan la realización de eventos que favorecen a la comunidad.</p> |
| | <p style="text-align: center;">ÁMBITO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios. ✓ Los docentes expresan que los trámites administrativos en la Sede son ágiles. ✓ Los docentes cumplen los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la sede. ✓ Los docentes participan en las comisiones y funciones designadas. ✓ Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede. ✓ Las autoridades si lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación. ✓ Las autoridades, facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento. ✓ Las autoridades siempre planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución. ✓ Las autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible. ✓ Las autoridades generan altas expectativas a los miembros de la comunidad universitaria. ✓ Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición. ✓ Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede. | <p style="text-align: center;">ÁMBITO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los docentes no están de acuerdo con la gestión en materia financiera de la sede. ✓ Las autoridades no promueven condiciones institucionales favorables para el desarrollo integral del personal. ✓ Las autoridades no promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede. ✓ La autoridad no solicitan informes de ejecución del gasto al menos una vez al mes ✓ Las autoridades, no promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas. |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución. ✓ Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional. ✓ Las autoridades, propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución. ✓ Las autoridades si controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos. ✓ La autoridad si gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto. ✓ En la sede la autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución. ✓ La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución. | |
|--|---|--|

FUENTE: El autor

Tabla N° 100. Análisis externo de la Universidad católica de Cuenca, sede Cañar.

| | OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
|-------------------------|---|--|
| ANÁLISIS EXTERNO | ENTORNO ECONÓMICO –SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de políticas inclusivas por parte del gobierno. ✓ Transformación de la matriz productiva. ✓ Creación de instituciones financieras, y mediana empresa. | ENTORNO ECONÓMICO – SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica del país. ✓ La migración. ✓ Bajos niveles de ingresos de los hogares del entorno. |
| | ENTORNO POLÍTICO –LEGAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ La LOES, CEAACES y el Plan Nacional para el Buen Vivir ✓ Políticas de los gobiernos seccionales del entorno para la generación de proyectos productivos del sector rural. | ENTORNO POLÍTICO –LEGAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas emanadas de la matriz de la UCACUE. ✓ Políticas sobre la calidad del bachillerato General unificado. |
| | ENTORNO EDUCATIVO – CULTURAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación del reglamento de régimen académico del CEAACES ✓ El sistema nacional de rendición de cuentas. ✓ Reclasificación de la UCACUE en la categoría de aprobada. | ENTORNO EDUCATIVO – CULTURAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencias en los conocimientos de los bachilleres. |

| | | |
|--|--|--|
| | <p style="text-align: center;">ENTORNO CIENTÍFICO – TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La implementación, por parte de la matriz, de laboratorios de computación para todas las carreras. ✓ El plan nacional de conectividad. | <p style="text-align: center;">ENTORNO CIENTÍFICO – TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala utilización de las redes sociales. ✓ Deficiencias en la utilización del EVA por parte de estudiantes y docentes. ✓ Deficiencias en el sistema de base de datos de la UCACUE. |
|--|--|--|

FUENTE: El autor

5.3. Propuesta de intervención en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

Para este proceso, es de importancia considerar la visión, misión y valores institucionales es fundamental, pero para el caso de la sede universitaria de Cañar, estos elementos están establecidos por la matriz de la universidad y rigen obligatoriamente para cada una de las sedes que la componen y están anotadas en el capítulo IV del presente estudio.

5.3.1 Esquema de estrategias a partir de la matriz FODA.

Para diseñar las estrategias correspondientes se parte de los datos obtenidos en la matriz FODA elaborada a partir de los estudios realizados en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar. Se establecen las relaciones FO (fortalezas – oportunidades), DO (debilidades – oportunidades), FA (fortalezas – amenazas) y DA (debilidades – amenazas), para la determinación de las estrategias correspondientes.

La estrategia FO permite utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas (crecimiento).

La estrategia DO mejora las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas (estabilidad y preparación).

La de FA usa las fortalezas para evitar el impacto de las amenazas externas (defensa).

Y la estrategia DA es táctica ofensiva para reducir debilidades internas y evitar amenazas externas (defensa y contingencia) (David, 2003, p.200, 201).

Se considera para la matriz de estrategias aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para la institución que permita la propuesta de estrategias significativas para el desarrollo organizacional de la sede universitaria de Cañar.

Tabla N° 111. Matriz de estrategias en consideración del FODA de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|--|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes tienen pertinencia entre la materia(s) que imparte y su título. 2. Los docentes se comprometen en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir. 3. Los docentes realizan las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido. 4. Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente. 5. Siempre se realizan investigaciones en el marco de convenios interinstitucionales 6. La sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios. 7. Los docentes cumplen los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes no aplican los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje. 2. Los docentes aplican solamente la técnica expositiva, y no tienen conocimientos sobre técnicas y métodos. 3. Los docentes no planifican, coordinan y ejecutan seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes. 4. Las autoridades no realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan. 5. Los docentes no están actualizados en metodologías y técnicas de investigación. 6. Las autoridades no promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede. 7. Las autoridades no |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>en la Sede.</p> <p>8. Las autoridades si lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación.</p> <p>9. Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición.</p> | <p>promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas.</p> |
| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS FO (Crecimiento) | ESTRATEGIAS DO (Conservación) |
| <p>1. Aplicación de políticas inclusivas por parte del gobierno.</p> <p>2. Transformación de la matriz productiva.</p> <p>3. Creación de instituciones financieras, y mediana empresa.</p> <p>4. La LOES, CEAACES y el Plan Nacional para el Buen Vivir.</p> <p>5. Políticas de los gobiernos seccionales del entorno para la generación de proyectos productivos del sector rural.</p> <p>6. Aplicación del reglamento de régimen académico del CEAACES</p> <p>7. El sistema nacional de rendición de cuentas.</p> | <p>F1- O8 Aprovechar la pertinencia del título de los docentes con las materias que imparte en pro del mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte y captar la demanda estudiantil como universidad aprobada por el CEAACES.</p> <p>(F2,F3,F4) – O4 Conservar la organización y orientación del trabajo pedagógico que realizan las autoridades, para cumplir con las planificaciones académicas con valores, respetando los derechos humanos y el buen vivir, y cumplir con los requerimientos de la educación de calidad establecidos en la LOES y el CEAACES.</p> <p>F5 –O6 Continuar con las investigaciones en el marco de convenios interinstitucionales dando cumplimiento con lo establecido el reglamento de régimen académico del CES y el correspondiente</p> | <p>(D1,D2,D3,D5) – (O4,O6) Planificar cursos sobre técnicas y métodos de investigación y enseñanza modernas para los docentes y para los estudiantes en conocimientos que complementen sus aprendizajes para fortalecer la calidad de la educación y cumplir con los requerimientos de la LOES y el Reglamento de Régimen académico del CES.</p> <p>(D4,D6) – (O4,O1) Promover la innovación pedagógica orientada a modificaciones curriculares para personas que lo necesitan, generando igualdad de oportunidades para ellas, de acuerdo a lo que establece la LOES.</p> <p>D7 – O7 Promover la política de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas, para el fortalecimiento institucional y cumplimiento del sistema nacional de rendición de cuentas.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>8. Reclasificación de la UCACUE en la categoría de aprobada.</p> <p>9. El plan nacional de conectividad.</p> | <p>fortalecimiento institucional. (F6,F7,F9)-O4</p> <p>Manejar la operatividad administrativa orientada al fortalecimiento de la educación de calidad propuesta por el CEAACES y la LOES.</p> <p>F8- (O3,O5)</p> <p>Determinar en la planificación estratégica y POA institucional los seminarios que complementen los conocimientos de los estudiantes para captar la demanda laboral de las instituciones financieras o en proyectos productivos del sector rural.</p> | |
| <p>AMENAZAS (A)</p> | <p>ESTRATEGIAS FA (Comportamiento)</p> | <p>ESTRATEGIAS DA (cambio)</p> |
| <p>1. Crisis económica del país.</p> <p>2. La migración.</p> <p>3. Deficiencias en los conocimientos de los bachilleres.</p> <p>4. Mala utilización de las redes sociales.</p> <p>5. Deficiencias en la utilización del EVA por parte de estudiantes y docentes.</p> | <p>(F1,F2,F3,F4) – A3</p> <p>Las autoridades deben organizar y orientar las planificaciones, la pertinencia de las materias con el título y la actitud de los docentes de formar con valores, para cubrir las deficiencias de los bachilleres que ingresan a la sede.</p> <p>(F5,F8,F9) – (A1,A2)</p> <p>Considerar en la planificación estratégica y POA institucional las investigaciones y posibles afectaciones de la crisis y migración para procurar minimizar sus efectos en la sede.</p> | <p>(D2,D6)– A4</p> <p>Capacitar en métodos y técnicas modernas al docente para que pueda innovar pedagógicamente en la utilización de las redes sociales de los alumnos en beneficio de sus aprendizajes.</p> <p>D7 – A5</p> <p>Implementar manuales de información que propendan a la utilización del EVA por parte de los estudiantes.</p> |

FUENTE: El autor.

5.3.2. Diseño de estrategias o intervenciones.

En base al análisis del diagnóstico situacional de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, y la correspondiente información obtenida de la matriz de estrategias, se desprende que deben implementarse las siguientes estrategias.

1. La utilización de las fortalezas internas para maximizar las oportunidades externas (FO).

- ✓ Aprovechar la pertinencia del título de los docentes con las materias que imparte en pro del mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte y captar la demanda estudiantil como universidad aprobada por el CEAACES.
- ✓ Conservar la organización y orientación del trabajo pedagógico que realizan las autoridades, para cumplir con las planificaciones académicas con valores, respetando los derechos humanos y el buen vivir, y cumplir con los requerimientos de la educación de calidad establecidos en la LOES y el CEAACES.
- ✓ Continuar con las investigaciones en el marco de convenios interinstitucionales dando cumplimiento con lo establecido el reglamento de régimen académico del CES y el correspondiente fortalecimiento institucional.
- ✓ Manejar la operatividad administrativa orientada al fortalecimiento de la educación de calidad propuesta por el CEAACES y la LOES.
- ✓ Determinar en la planificación estratégica y POA institucional los seminarios que complementen los conocimientos de los estudiantes para captar la demanda laboral de las instituciones financieras y en proyectos productivos del sector rural.

2. La utilización de fortalezas para minimizar las amenazas (FA)

- ✓ Las autoridades deben organizar y orientar las planificaciones, la pertinencia de las materias con el título y la actitud de los docentes de formar con valores, para cubrir las deficiencias de los bachilleres que ingresan a la sede.
- ✓ Considerar en la planificación estratégica y POA institucional las investigaciones y posibles afectaciones de la crisis y migración para procurar minimizar sus efectos en la sede.

3. La minimización de debilidades aprovechando las oportunidades (DO)

- ✓ Planificar cursos sobre técnicas y métodos de investigación y enseñanza modernas para los docentes y para los estudiantes en conocimientos que complementen sus aprendizajes para fortalecer la calidad de la educación y cumplir con los requerimientos de la LOES y el reglamento de régimen académico del CES.
- ✓ Promover la innovación pedagógica orientada a modificaciones curriculares para personas que lo necesitan, generando igualdad de oportunidades para ellas, de acuerdo a lo que establece la LOES.
- ✓ Promover la política de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas, para el fortalecimiento institucional y cumplimiento del sistema nacional de rendición de cuentas.

4. La minimización de debilidades evitando las amenazas (DA).

- ✓ Capacitar en métodos y técnicas modernas al docente para que pueda innovar pedagógicamente en la utilización de las redes sociales de los alumnos en beneficio de sus aprendizajes.
- ✓ Implementar manuales de información que propendan a la utilización del EVA por parte de los estudiantes.

5.3.3. Justificación del proyecto

Las actividades relacionadas con la docencia, el manejo administrativo – financiero, la investigación y la vinculación con la comunidad, ámbitos fundamentales de la casa de estudios superiores constituye la base imprescindible para lograr los objetivos educacionales de las carreras y que permitan alcanzar un mejoramiento sustantivo en el desarrollo organizacional de la sede y por lo tanto el mejoramiento de la calidad de la educación. Los docentes de cada una de las carreras disponen de los conocimientos específicos que se requieren, pero en cuanto a los métodos y técnicas de enseñanza, en procesos de motivación en el aula, el manejo de las TIC's y sus diferentes aplicaciones en los procesos de aprendizaje, muchos de ellos no lo disponen y este es un punto crítico que se requiere mejorar para poder transmitir los

conocimientos a los estudiantes de una manera significativa. Por otro lado existen deficiencias administrativas debido a fallas en el sistema de base de datos, los estudiantes que egresan de las carreras no han recibido cursos que complementen sus aprendizajes y garanticen su cabal desempeño profesional, existen deficiencia en la gestión de los recursos que requiere la sede y hace falta fortalecer la imagen institucional.

Por lo que se hace necesaria la implementación de intervenciones relacionadas con estas temáticas, permitiendo de esta manera mejorar el desempeño académico de nuestros docentes y de la institución toda en beneficio de la calidad de la educación que se entrega.

5.3.4. Objetivo general

Diseñar las intervenciones en los ámbitos establecidos en el diagnóstico situacional de la Universidad católica de Cuenca, sede Cañar, para el mejoramiento de su desarrollo organizacional.

5.3.5. Desarrollo de la propuesta de intervención.

Acorde al diagnóstico situacional de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar se establece las estrategias a seguirse y en base a ellas las propuestas y su posterior aplicación de las respectivas intervenciones que permitan la solución de la problemática determinada en función del cumplimiento de la misión institucional que se orienta a la formación de profesionales e investigadores con sólida preparación científica y técnica, con valores, comprometidos con la solución de la problemática del país y liderar el cambio social, así como con su visión que propende a una universidad acreditada, con excelencia académica, líder en proyectos de investigación y vinculación con la comunidad en pro del desarrollo de la comunidad ecuatoriana.

Las intervenciones propuestas se enfocan hacia la minimización o eliminación de las debilidades y amenazas existentes considerando las fortalezas y oportunidades institucionales expresadas en las estrategias antepuestas.

Previamente, en la etapa de descongelamiento, mediante una conferencia de la investigación realizada se socializó a los directivos y docentes los resultados del diagnóstico situacional, así como se estableció el compromiso de cada uno de los

integrantes de la sede universitaria, para el fortalecimiento institucional fiel a la filosofía de la Universidad Católica de Cuenca.

Para una mejor exposición de las intervenciones procederé detallando el tipo de intervención a aplicarse, su objetivo, la acción correspondiente con la problemática respectiva, las actividades, los beneficios de su aplicación, el proceso y, el monitoreo y control.

Para ello se utilizan las diferentes técnicas de intervención existentes en DO, las que se detallan continuación:

1. *Intervención:* Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones)

Del análisis del diagnóstico situacional de la institución, se determina la necesidad de complementar y/o fortalecer conocimientos en los docentes para mejorar la calidad de la educación que imparten y en los graduados para mejorar su desenvolvimiento profesional en instituciones financieras locales y en proyectos para PYMES del sector rural que promueve la municipalidad del cantón Cañar.

Objetivo: considerar en los instrumentos de planificación estratégica y POA institucional los diferentes seminarios o talleres para docentes y estudiantes, así como las posibles afectaciones de la crisis económica para el fortalecimiento institucional.

Acción: Planificación de seminarios o talleres a docentes y estudiantes en el POA y planificación estratégica 2015 – 2020.

Se propone la conformación de grupos focales con las autoridades, los directores y subdirectores de carrera, para incluir en la planificación estratégica y POA institucional 2015 – 2020, seminarios sobre métodos y técnicas de aprendizaje y de investigación para los docentes y de elaboración de seminarios talleres sobre contabilidad bancaria, finanzas, formulación y elaboración de proyectos para PYMES, para los estudiantes.

La planificación de las actividades a realizarse serán las siguientes:

TABLA 12: Actividades para la intervención de consultoría de procesos

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|--|--|--|-----------------|
| Petición a la autoridad para la conformación del grupo de trabajo. | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 10 minutos |
| Conformación del grupo de trabajo | Decana, Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 15 minutos |
| Consideraciones de los diferentes seminarios o talleres para docentes y estudiantes en la planificación estratégica y POA de la institución. | Decana, Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Decana, Subdecano, directores y subdirectores de carrera | 1 h. |
| Calendarización de los seminarios | Decana, Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Decana, Subdecano, directores y subdirectores de carrera | 30 minutos |

FUENTE: El autor.

La aplicación se realizará en sesiones posteriores en base a la calendarización establecida.

El monitoreo y control de las actividades estará a cargo del coordinador general de la sede, para verificar el cumplimiento de estas actividades planificadas con las evidencias documentales respectivas.

Posteriormente se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación a los docentes y directivos de la sede para comprobar los resultados pretendidos inicialmente.

La aplicación de esta intervención permitirá el fortalecimiento administrativo de la sede, el mejoramiento de la calidad de la educación y cumplimiento de los estándares de calidad que establece el CEAACES.

2. *Intervención:* Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones).

Del análisis situacional de la institución, se desprende la necesidad de que los bachilleres que ingresan deben disponer conocimientos básicos que permitan cumplir a cabalidad la planificación curricular establecida en las materias de cada una de las carreras que se dispone.

Objetivo: Establecer en las planificaciones curriculares de las materias en cada una de las carreras, etapas de nivelación de conocimientos para superar las deficiencias de los bachilleres que ingresan a la sede.

Acción: Considerar en las planificaciones curriculares, etapas de nivelación de conocimientos a los bachilleres que ingresan a la sede universitaria.

Se plantea la inclusión de un periodo de tiempo, con trabajo autónomo, en nivelación de conocimientos en las materias básicas de cada carrera.

La planificación de las actividades serán las siguientes:

TABLA 13: Actividades para la intervención de consultoría de procesos

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|-----------------|
| Petición a la autoridad | | Econ. Silvio Angamarca Calderón | 10' |
| Conformación del grupo de trabajo | Subdecano, directores y subdirectores de | Econ. Silvio Angamarca Calderón | 15' |

| | | | |
|---|--|--|------|
| | carrera | | |
| Elaboración de proyecto de nivelación que considere las materias, responsables, recursos y calendarización respectiva | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | 8 hs |

Fuente: El autor.

La aplicación se realizará en sesiones posteriores en base a la calendarización establecida.

El monitoreo y control de las actividades que permitan verificar el cumplimiento de estas actividades lo realizará el coordinador general de la sede mediante evidencia documentada.

Luego se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación a los docentes y directivos de la sede para comprobar los resultados requeridos.

El cumplimiento de estas actividades permitirá a los docentes avanzar eficientemente con los contenidos planificados en beneficio de los aprendizajes que recibe los estudiantes y por lo tanto el mejoramiento de la excelencia académica de la sede universitaria.

3. Intervención: Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones).

Del diagnóstico situacional se desprende la deficiencia que tienen los y las docentes sobre métodos, técnicas de aprendizaje y de investigación que afectan a los procesos de aprendizaje de los estudiantes y de la investigación de la institución.

Objetivo: Mejorar la calidad de los procesos enseñanza - aprendizaje en la sede, mediante la planificación e implementación de técnicas y métodos de enseñanza

modernas e investigación a los directivos y docentes, para el mejoramiento de la calidad de la educación y el cumplimiento de las exigencias del CEAACES.

Acción: Seminario taller sobre técnicas y métodos de enseñanza modernas e investigación a los directivos y docentes.

Se requiere la implementación de seminarios taller sobre métodos y técnicas de aprendizaje y de investigación para los docentes de la sede.

La planificación de actividades correspondientes es la siguiente:

TABLA 14: Actividades para la intervención de consultoría de procesos

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|---|--|--|-----------------|
| Petición a la autoridad. | | Econ. Silvio Angamarca Calderón | 10' |
| Conformación del grupo de trabajo | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Econ. Silvio Angamarca Calderón | 10' |
| Elaboración de proyecto que considere modelo pedagógico, métodos y técnicas de aprendizaje, responsables de la capacitación, calendarización y recursos | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | 4 hs |
| Elaboración de proyecto que considere métodos y técnicas de investigación, responsables de la | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | Subdecano, directores y subdirectores de carrera | 4 hs |

| | | | |
|--|--|--|--|
| capacitación, calendarización y recursos | | | |
|--|--|--|--|

Fuente: El autor.

La aplicación se realizará en sesiones posteriores en base a la calendarización establecida en los proyectos.

El coordinador general efectuará el monitoreo y control de las actividades que se realicen para verificar documentadamente la pertinencia de las acciones.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación a los docentes y directivos de la sede.

El fortalecimiento de estos conocimientos beneficiará directamente a los aprendizajes de los estudiantes de la sede universitaria, a los procesos de investigación que se realizan y el cumplimiento de estándares de calidad de la educación para la acreditación de carreras por parte del CEAACES.

4. Intervención: Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones).

En base al análisis situacional de la institución se determina la necesidad de complementar y/o fortalecer conocimientos en los estudiantes de la institución para su desenvolvimiento profesional en proyectos productivos que promueve la municipalidad del cantón Cañar.

Objetivo: Complementar los conocimientos de los estudiantes, con la planificación e implementación de seminarios sobre temas relacionados con la formulación de proyectos productivos, para que puedan acceder a la demanda laboral y desenvolverse con eficiencia y eficacia.

Acción: Seminarios a los estudiantes sobre formulación de proyectos productivos.

Se propone la elaboración de seminarios talleres sobre formulación de proyectos productivos.

La planificación de las actividades a realizarse serán las siguientes:

TABLA 15: Actividades para la intervención de consultoría de procesos

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Petición a la autoridad | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 10' |
| Conformación del grupo de trabajo. | Subdecano y directores de carrera | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 15' |
| Elaboración del proyecto para la realización de seminarios talleres en el que conste las materias básicas, facilitador, recurso y tiempos, por carrera. | Subdecano y directores de carrera | Subdecano y directores de carrera | 4 hs |

Fuente: El autor.

La aplicación y la determinación de los resultados se realizarán posteriormente.

El coordinador general de la sede efectuará el monitoreo y control de las actividades que se realicen para verificar documentadamente la pertinencia de las acciones.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación a los egresados de la sede.

Las ventajas que se obtendrían de su aplicación redundarán en el cabal desempeño de los futuros profesionales y en el entorno de la sede universitaria el fortalecimiento de la imagen y reputación institucional.

5. Intervención: Tecnoestructurales (diseño de trabajo)

En base al diagnóstico situacional establecido en la sede se concluye que no se promueve la innovación pedagógica para estudiantes que tiene dificultades de aprendizaje.

Objetivo: Propender el descubrimiento de acciones pedagógicas orientadas al mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, en especial para aquellos que tienen dificultades de aprendizaje generando igualdad de oportunidades para los mismos.

Acción: Seminario sobre innovación pedagógica.

Se organiza un grupo de trabajo para la elaboración de un proyecto orientado a las personas que disponen de dificultades de aprendizaje en el cual debe constar capacitación sobre métodos y técnicas a los docentes para el mejoramiento de los aprendizajes de estudiantes que lo requieran.

Se planifican las siguientes actividades:

TABLA 16: Actividades para la intervención tecnoestructurales.

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|---|---|--|-----------------|
| Petición a la autoridad. | | Silvio Angamarca Calderón. | 10' |
| Conformación del grupo responsable | | Silvio Angamarca Calderón. | 15' |
| Elaboración del proyecto de capacitación docente, con métodos, técnicas, recursos humanos y | Subdecano y directores de carrea y de bienestar estudiantil | Subdecano y directores de carrea y bienestar estudiantil | 5 días |

| | | | |
|---|--|--|--|
| materiales y tiempos requeridos. | | | |
|---|--|--|--|

Fuente: El autor

La aplicación y la determinación de los resultados se realizarán posteriormente.

El coordinador general de la sede efectuará el monitoreo y control de las actividades que se realicen para verificar documentadamente la pertinencia de las acciones.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación a los docentes y estudiantes que requieren de adaptaciones curriculares.

Los beneficios de esta acción se encaminan al crecimiento y autorrealización de los docentes, motiva al mejoramiento del desempeño docente haciéndolo más humano y productivo favoreciendo a los aprendizajes de la población estudiantil que requiere de métodos y técnicas individualizadas.

6. Intervención: Procesos humanos (Reuniones de confrontación)

Del diagnóstico situacional de la institución se desprende la deficiencia en la gestión de la información y la rendición de cuentas.

Objetivo: Fortalecimiento institucional.

Acción: Fomento y aplicación de la política de gestión de la información y rendición de cuentas.

Se planifica una reunión de confrontación con el personal directivo y docente de la sede para identificar los problemas sobre la gestión de la información y las soluciones respectivas.

Se planifica el evento de la siguiente manera:

TABLA 17: Actividades para la intervención de procesos humanos.

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|---|---|---|-----------------|
| Petición a la autoridad | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 10' |
| Convocatoria a reunión a los directores de carrera, de departamentos y autoridades de la sede. | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 24 hs. |
| Realización de la reunión en base al planteamiento proactivo del conflicto y el establecimiento de las posibles soluciones. | Autoridades, directores de carrera, bienestar estudiantil, secretaria, colecturía, seguimiento a graduados, | Autoridades, directores de carrera, bienestar estudiantil, secretaria, colecturía, seguimiento a graduados. | 2 hs |

Fuente: El autor.

La aplicación de las soluciones posibles y la determinación de los resultados se realizarán posteriormente.

El coordinador general de la sede efectuará el monitoreo y control de la gestión de la información.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación al personal de la sede universitaria.

Los beneficios de la aplicación de esta intervención se orientan a la fluidez efectiva de la información en la institución eliminando la inconformidad, los malos entendidos y el fortalecimiento institucional.

7. Intervención: Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones)

Se determinó en el diagnóstico situacional de la sede la deficiente utilización de las redes sociales y su aplicación en los aprendizajes de los estudiantes de la sede.

Objetivo: Utilizar de manera proactiva las redes sociales por parte de los estudiantes y docentes en beneficio de la calidad de la educación.

Acción: taller sobre utilización de redes sociales.

Se planifica un taller sobre la utilización de las redes sociales y su aplicación en los procesos de enseñanza aprendizaje para estudiantes y docentes de la sede.

La planificación consta de las siguientes actividades:

TABLA 18: Actividades para la intervención de consultoría de procesos.

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN |
|---|---|---|-----------------|
| Petición a la autoridad. | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 10' |
| Conformación del grupo de trabajo. | | Subdecano | 15' |
| Elaboración del plan de capacitación, con la temática respectiva, el recurso material y humano y tiempos. | Catedráticos de la facultad de sistemas de la sede. | Subdecano y catedráticos de la facultad de sistemas de la sede. | 4 hs |
| Convocatoria a docentes y estudiantes respectivamente acorde a la | | Coordinador general de la sede. | 24 hs |

| | | | |
|---|--|--|--|
| calendarización establecida en el plan de capacitación | | | |
|---|--|--|--|

Fuente: El autor.

La aplicación y la determinación de los resultados se realizarán posteriormente.

El coordinador general de la sede efectuará el monitoreo y control de las actividades planificadas.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación al personal de la sede universitaria.

Los beneficios de la aplicación de este taller se encaminan al fortalecimiento de las actividades autónomas de los estudiantes en pro de la construcción de aprendizajes significativos y de la calidad de la educación que se oferta en la sede.

8. Intervención: Consultoría de procesos (solución de problemas y toma de decisiones)

En base al diagnóstico institucional se requiere socializar a los estudiantes el manejo del EVA de la institución para el mejoramiento de las actividades académicas de la institución.

Objetivo: Informar a los estudiantes sobre el funcionamiento del EVA y su utilización para fortalecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Acción: Manual de funcionamiento del EVA.

Se promueve la elaboración de un manual de funcionamiento del EVA y su aplicación mediante la implementación de un taller.

Se planifica las siguientes actividades:

TABLA 19: Actividades para la intervención de consultoría de procesos.

| ACTIVIDADES | GRUPO FOCAL | RESPONSABLE | DURACIÓN. |
|---|---|---|---------------------------------|
| Petición a la autoridad. | | Econ. Silvio Angamarca Calderón. | 10' |
| Conformación del grupo de trabajo. | | Subdecano | 15' |
| Elaboración del manual de funcionamiento del EVA. | 2 catedráticos de la facultad de sistemas | 2 catedráticos de la facultad de sistemas | 2 días |
| Calendarización para la socialización por carreras. | Coordinador general | Coordinador general | 1 h |
| Socialización y aplicación del manual del EVA en los laboratorios de informática. | Docentes de la carrera de sistemas. | Docentes de la carrera de sistemas. | 10 días (dos días por carrera) |

Fuente: El autor.

La aplicación y la determinación de los resultados se realizarán posteriormente.

El coordinador general de la sede efectuará el monitoreo y control de las actividades planificadas mediante evidencias documentadas.

Para evaluar el cumplimiento y solución de estas debilidades se aplicará la técnica de intervención de encuestas de retroalimentación al personal de la sede universitaria.

Los beneficios de esta actividad redundarán en la adecuada gestión de actividades autónomas que deben realizar los estudiantes, logrando aprendizajes significativos y por lo tanto el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.

Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.

La aplicación de las encuestas realizadas a los docentes y directivos de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar, permitió determinar su diagnóstico situacional, del cual se desprende la existencia de fuerzas internas y externas que inciden el desarrollo organizacional de la misma.

En el diagnóstico situacional interno de la sede universitaria existen fortalezas en los diferentes ámbitos de la institución.

- En el ámbito docencia existen catedráticos con conocimientos actualizados y tienen a su cargo materias pertinentes con su maestría, además el docente planifica sus actividades, da a conocer la metodología a utilizarse en el aula, sus criterios de evaluación y comunica los resultados de aprendizaje a los estudiantes; actividades que se realizan en un marco de respeto y comunicación mutua, educa con valores, crea ambientes empáticos en el aula desarrollando la actitud crítica en docentes, evalúa y retroalimenta.
- Los directivos por su lado organizan, orientan y lideran los procesos pedagógicos, cumplen con políticas inclusivas y atienden oportunamente requerimientos de docentes y dicentes.
- En el ámbito de investigación los docentes y estudiantes participan en proyectos de investigación en el marco de convenios con instituciones considerando las líneas de investigación que dispone la sede.
- Las autoridades han realizado un número razonable de investigaciones en base a las necesidades del entorno y previa la gestión de convenios respectivos.
- En el ámbito de vinculación con la comunidad los docentes y estudiantes participan en los proyectos correspondientes.

- Los directivos gestionan convenios con instituciones para la realización de prácticas de los estudiantes.
- En el ámbito administrativo financiero, la sede funciona con todos los instrumentos administrativos, generando los trámites correspondientes con agilidad, en base al cumplimiento efectivo de los reglamentos, normas y disposiciones por parte de los docentes.
- Las autoridades identifican fortalezas y debilidades de los docentes para el fortalecimiento de la gestión institucional, lideran la elaboración de la planificación estratégica y POA institucionales y su aplicación, existe un liderazgo flexible, contratan personal en base a concursos de méritos y oposición, propenden a la actualización de conocimientos del personal, delegan funciones, se fomenta el trabajo en equipo y el cumplimiento de reglamentos, controlan la jornada de trabajo y el gasto.

En el análisis situacional interno de la sede universitaria existen debilidades en los diferentes ámbitos de la institución.

- En el ámbito docente, los profesores no reciben cursos o seminarios de capacitación en materia docente, por lo que no aplican teorías de enseñanza aprendizaje y utiliza técnicas y métodos obsoletos, no se complementa los aprendizajes de los estudiantes con seminarios o talleres y la participación docente en las prácticas de los estudiantes tiene deficiencias.
- En el ámbito de la investigación, al docente le hace falta una permanente actualización sobre métodos y técnicas de investigación para el mejoramiento de los procesos investigativos y que puedan aplicar sus resultados en el aula.
- En el ámbito de vinculación con la comunidad, hace falta comunicación con los miembros de la comunidad y la planificación, coordinación y control de eventos para la comunidad tiene reparos.
- En cuanto a lo administrativo financiero, la gestión financiera puede mejorarse, existe deficiencias en la promoción de desarrollo personal, no se promueve la innovación pedagógica ni la gestión de la información y evaluación.

En el análisis situacional externo se consideran las oportunidades en los entornos: económico – social, político- legal, educativo – cultural y científico – tecnológico de la sede universitaria de Cañar.

- En el entorno económico – social la aplicación de políticas inclusivas por parte del gobierno, la transformación de la matriz productiva del país y el crecimiento de instituciones financieras y PYMES en el entorno, se toman como oportunidades.
- En lo político – legal se establece oportunidades como la LOES, las disposiciones del CEAACES, y el buen vivir y la política de los gobiernos seccionales para la implementación de proyectos productivos en el sector rural y el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.
- En lo educativo – cultural la aplicación del reglamento de régimen académico del CES, el sistema nacional de rendición de cuentas y la reclasificación de la sede universitaria como aprobada.

En el análisis situacional externo de la sede universitaria de Cañar se establecen amenazas en los entornos: económico – social, político- legal, educativo – cultural y científico – tecnológico.

- En el entorno económico – social las amenazas establecidas son la crisis económica del país, los procesos migratorios del entorno de la sede.
- En cuanto al educativo- cultural incide como amenaza la deficiencia de conocimientos de los bachilleres que ingresan a nuestra universidad.
- Y en lo científico – tecnológico están la mala utilización de las redes sociales y la deficiencia en el manejo del EVA.

Recomendaciones.

- Incentivar mediante sendos reconocimientos a los docentes por su desarrollo personal, por su empoderamiento en los procesos de planificación curricular y su aplicación con valores en el aula.
- Mantener la política de los directivos para organizar y orientar los procesos pedagógicos, de cumplimiento de políticas inclusivas y de atención a los requerimientos de docentes y dicentes.
- Continuar con la participación de docentes y estudiantes en las investigaciones que se realiza en base a convenios interinstitucionales y en consideración a las líneas de investigación establecidas por la sede.
- Conservar la política de mantener un número razonable de proyectos de investigación en base a las necesidades del entorno.
- Continuar con la participación sinérgica de docentes y estudiantes en proyectos de vinculación con la comunidad.
- Continuar con la gestión de convenios interinstitucionales para la realización de las prácticas preprofesionales de los estudiantes.
- Realizar reconocimientos en las reuniones de junta general y consejo directivo a las autoridades por la agilidad administrativa y la motivación al personal de la sede para el cumplimiento efectivo de reglamentos y disposiciones.
- Apoyar a las autoridades en la identificación de fortalezas y debilidades para el fortalecimiento institucional, en la elaboración de las planificaciones institucionales correspondientes y su respectiva aplicación, en la contratación del personal en apego a la norma establecida, en la delegación de funciones y el trabajo en equipo.
- Instruir a los docentes de la sede sobre métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje modernas y dinámicas, así como a los estudiantes en conocimientos que complementen su formación académica.

- Instruir a los docentes mediante seminarios sobre métodos y técnicas de investigación.
- Establecer estrategias de comunicación efectiva, aprovechando la calidad de universidad aprobada, con los miembros de la comunidad y planificar y coordinar eventos con los mimos.
- Recomendar a las autoridades el fortalecimiento de la gestión financiera, de la promoción sobre innovación pedagógica, de la gestión de la información y evaluación.
- Complementar los conocimientos de los estudiantes en proyectos productivos para que puedan insertarse laboralmente en estas organizaciones de manera eficiente.
- Dar cumplimiento efectivo de lo estipulado en la LOES, CEAACES y otras instancias reglamentarias de la educación superior para mantenernos en la categoría de universidad aprobada y alcanzar la acreditación de las carreras que dispone la sede.
- Aplicar de manera positiva las disposiciones sobre el sistema nacional de rendición de cuentas fortaleciendo de esta manera la imagen y reputación institucional.
- Considerar en la planificación estratégica y POA institucional las posibles limitaciones que genere la crisis económica del país para disminuir su impacto en la sede.
- Recomendar a los docentes que se incluya en la planificación curricular la nivelación de conocimientos pertinentes a su materia para evitar la deserción y repitencia estudiantil.
- Implementar seminarios taller para los estudiantes sobre la utilización significativa de las redes sociales y elabora un manual para el manejo del EVA de la institución.

Bibliografía.

Amparo Gaos, A. L. (2002). Aprender a investigar. Mexico: Santillana.

Amparo Gaos;Amalia Lejavitzer. (2002). Aprender a investigar. Mexico: Santillana.

Arriola, Salas, Bernabè (2011): "Revista Ciencias estratégicas ". Vol 19,Nº 25.

Addison Wesley. Iberoamericana. Adaptado por el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile.

Barreiro T, (2005): "Trabajos en grupo, Hacia una coordinación facilitadora del grupo sano. Buenos Aires. Ediciones novedades educativas.

Burke, Warner (2004): "Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo".

CAÑAR, G. (20 de 05 de 2013). www.canar.gob.ec. Recuperado el 11 de mayo de 2015, de www.canar.gob.ec

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano (pág. 575). Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Congresouniversidad.cu. (s.f.). Recuperado el 23 de febrero de 2015, de <http://www.congresouniversidad.cu/>.

David, Fred (2003): "Funciones de la administración teoría y práctica". México Edf. Pearson p.200.

De Faría Mello (2004): "Desarrollo organizacional, enfoque integral. Editorial Limusa. México.

David, N. y. (2 de 02 de 2011). <http://www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/>. Recuperado el lunes de noviembre de 2014, de www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/.
desarrollo, S. N. (2013). <http://www.buenvivir.gob.ec/>. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Estrada, N. (3 de Febrero de 2013). <http://empleospetroleros.org>. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de <http://empleospetroleros.org/2013/02/06/que-es-el-desarrollo-organizacional/>

Estupiñan Garzón D, Niño J, Rodríguez L. (2006): "Consultoría sistémica. Un enfoque interventivo, formativo e investigativo. Bogotá. Editorial Universidad Santo Tomas.

Fernandez Sánchez, E. (2010). Adminidtración de Empresas,un enfoque interdisciplinar. En E. Fernandez Sánchez, Adminidtración de Empresas,un enfoque interdisciplinar (pág. 801). Madrid: Paraninf.SA.

Gaos, A., & Lejavitzer, A. (2002). Aprender a investigar. Mexico: Santillana.

Guizar Montufar, R. (2013). Mexico: McGraw-Hill.

Guizar, R. (2013). DEsarrollo Organizacional. Mexico,D.F: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Horrutiner, P. (2006). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Félix Varela.

José Yuni;Caludio Urbano. (2006). Tecnicas para investigar y formular proyectos de investigación. Cordova: Brujas.

Ritter, M. (2012). Cultura organizacional. Buenos aires: Dircom.

Ritter, M. (2012). Cultura Organizacional. En M. Ritter, Cultura Organizacional (pág. 150). Buenos Aires: dircom.

Sojo Evangelista, O. (23 de Mayo de 2012). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-direccion-aldeas-universitarias-eje-barlovento-venezuela/> utpl.edu.ec. (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://procuraduria.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/regimenacademico2013nov.pdf>

Vizcaíno Figueroa, J. J., & Martínez Pedregal, A. (2014). <http://www.uv.mx/>. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/12/17CA201402.pdf>

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Cordova: Brujas.

LINCOGRAFÍA

- <http://www.losrecursoshumanos.com>
- <http://empleospetroleros.org/2013/02/06/que-es-el-desarrollo-organizacional/>
- <http://www.asambleanacional.gov.ec>. (s.f.)
- http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- <http://www.congresouniversidad.cu/>
- <http://www.gestiopolis.com>.
- <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-direccion-aldeas-universitarias-eje-barlovento-venezuela/>
- http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- <http://www.oas.org>. (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- <http://www.ucacue.edu.ec/index.php/32-uncategorised/93-leyes-reglamentos-e-informes>
- <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/12/17CA201402.pdf>
- [utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec). (s.f.). <http://procuraduria.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/regimenacademico2013nov.pdf>
- www.canar.gob.ec
- http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf.
- https://scholar.google.com.ec/scholar?start=10&q=DESARROLLO+ORGANIZACIONAL,+warner+burke&hl=es&as_sdt=0,5
- https://books.google.com.ec/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA57&dq=foda&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=foda&f=false (Boland (et.al) Funciones de la administración. Teoría y práctica.Ediuns.2007.Argentina
- https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA199&dq=PROCEDIMIENTO+PARA+EL+ANALISIS+DE+LA+MATRIZ+foda&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=PROCEDIMIENTO%20PARA%20EL%20ANALISIS%20DE%20LA%20MATRIZ%20foda&f=false conceptos de administración estratégica.
- <https://Books.google.com.ec/books?h=es&>

- <https://books.google.com.ec/books?>

ANEXOS

Anexo 1: Oficio enviado al Decanato de la Universidad Católica de Cuenca, Sede Cañar para la autorización de la investigación

Cañar, junio 25 de 2014

Ingeniera.

Priscila Ruiz Alvarado.

DECANA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR.

Su despacho.

De mi consideración:

Luego de expresarle mi saludo cordial muy comedidamente solicito a usted se digne concederme la autorización para la realización del trabajo de investigación "Diseño de Intervención en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar", como requisito previo a la obtención del título de la Maestría en Gestión Empresarial, en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Por la favorable acogida a la presente petición, anticipo mis agradecimientos y consideración.

Muy atentamente,

Econ. Silvio Angamarca Calderón.

**Anexo 2: Encuesta aplicada a docentes de la Universidad Católica de Cuenca,
Sede Cañar**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA UCACUE, SEDE CAÑAR

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para realizar un diagnóstico situacional de la institución, sobre los ámbitos: docencia, investigación, vinculación con la comunidad, y administrativos de la sede universitaria de Cañar de la Universidad Católica de Cuenca, por lo que solicito a usted se digne colaborar contestando las preguntas propuestas. La información proporcionada tendrá el carácter de confidencialidad.
¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO:

DATOS INFORMATIVOS:

Función que desempeña: (marque con una X)

Docente ____ Directivo ____ Otro ____

Área donde labora:

Años de experiencia en la docencia:.....

Instrucción: Dígnese colocar una **X** dentro de un paréntesis (), según sea la respuesta que usted considere correcta (**X**).

1. ÁMBITO DOCENCIA

1. ¿Tiene usted maestría o doctorado?
() Sí () No
2. En caso positivo, ¿la maestría o el doctorado de usted tiene relación directa con la o las asignatura(s) que imparte?
() Sí () No
3. ¿Usted se compromete en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir?
() Siempre () A veces () Nunca
4. ¿Usted se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte?
() Siempre () A veces () Nunca

- ¿Por qué?.....
5. ¿Usted ha recibido cursos, seminarios o talleres para su capacitación docente?
 Siempre A veces Nunca
 6. ¿Usted domina los conocimientos pertinentes al área que enseña?
 Siempre A veces Nunca
 7. ¿Usted tiene en cuenta las principales teorías sobre la enseñanza aprendizaje?
 Siempre A veces Nunca
 8. ¿Usted aplica los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje?
 Siempre A veces Nunca
 9. ¿Qué técnica de enseñanza usted utiliza?
.....
.....
 10. ¿Usted realiza las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido?
 Siempre A veces Nunca
 11. ¿Usted conoce y aplica las TIC's en el aula?
 Siempre A veces Nunca
 12. ¿Usted crea un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje?
 Siempre A veces Nunca
- ¿Por qué?.....
13. ¿Usted desarrolla la actitud crítica de los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
 14. ¿Usted estimula el respeto entre los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
 15. ¿Usted considera las sugerencias y opiniones de los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
 16. ¿Usted evalúa los procesos de aprendizaje de los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
- ¿Por qué?.....
17. ¿Usted retroalimenta los procesos de aprendizaje de los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
 18. ¿Usted hace la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico?
 Siempre A veces Nunca
 19. ¿Usted da a conocer a los estudiantes la metodología de enseñanza a seguirse al inicio del período académico?
 Siempre A veces Nunca
 20. ¿Usted da a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico?
 Siempre A veces Nunca
 21. ¿Usted comunica a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje?
 Siempre A veces Nunca
- ¿Por qué?.....
22. ¿Usted planifica, coordina y ejecuta seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes?
 Siempre A veces Nunca
 23. ¿Usted participa en las prácticas preprofesionales de los estudiantes en instituciones con las que se mantiene convenios interinstitucionales?
 Siempre A veces Nunca
- ¿De qué manera?.....

2. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Usted está actualizado en metodologías y técnicas de investigación?
() Siempre () A veces () Nunca
¿Por qué?.....
2. ¿Usted aplica metodologías y técnicas de investigación?
() Siempre () A veces () Nunca
¿Por qué?.....
3. ¿Usted participa en proyectos de investigación que mantiene la sede?
() Siempre () A veces () Nunca
¿Por qué?.....
4. ¿Usted realiza proyectos de investigación en el marco de convenios interinstitucionales?
() Siempre () A veces () Nunca
¿Por qué?.....
5. ¿Usted involucra a los estudiantes en sus proyectos de investigación?
() Siempre () A veces () Nunca
6. ¿Usted las investigaciones las realiza en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede?
() Siempre () A veces () Nunca

3. ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

1. ¿Usted participa activamente en proyectos de vinculación con la comunidad que mantiene la sede?
() Siempre () A veces () Nunca
En caso afirmativo, ¿en qué proyecto?.....
¿En qué forma?
2. ¿Usted involucra a los estudiantes en los proyectos de vinculación?
() Siempre () A veces () Nunca
3. ¿Usted considera que la Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad?
() Sí () No
¿Por qué?.....

4. ÁMBITO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

1. ¿Usted considera que la Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios?
() Sí () No
¿Por qué?.....
En caso afirmativo, ¿con cuáles instrumentos?.....
.....
2. ¿Usted cree que los trámites administrativos en la Sede son ágiles?
() Sí () No
¿Por qué?.....
3. ¿Usted cumple los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la Sede?
() Siempre () A veces () Nunca
4. ¿Usted participa en las comisiones y funciones designadas?
() Siempre () A veces () Nunca

5. ¿Usted considera que en la Sede la gestión en materia financiera es la adecuada?

() Sí () No

¿Por qué?.....

Fecha: --- /---/-----/

Anexo 3. Encuesta a directivos de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA UCACUE, SEDE CAÑAR

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para realizar un diagnóstico situacional de la institución, sobre los ámbitos: docencia, investigación, vinculación con la comunidad, y administrativos de la sede universitaria de Cañar de la Universidad Católica de Cuenca, por lo que solicito a usted se digne colaborar contestando las preguntas propuestas. La información proporcionada tendrá el carácter de confidencialidad.
¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Datos informativos:

Función que desempeña: -----

Área donde labora:

Años de experiencia en la docencia: _____

Instrucción: Dígnese colocar una **X** dentro de un paréntesis (), según sea la respuesta que usted considere correcta (**X**).

1) ÁMBITO DOCENCIA

1. ¿Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente?
() Siempre () A veces () Nunca

2. ¿Las autoridades correspondientes realizan observaciones de las clases a los docentes, por lo menos cada trimestre?
() Siempre () A veces () Nunca
3. ¿Las autoridades correspondientes asesoran a los docentes sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes?
() Siempre () A veces () Nunca
4. ¿Las autoridades han elaborado un plan de capacitación en materia de docencia para los profesores de la Sede acorde a sus reales necesidades?
() Sí () No
¿Por qué?.....
5. ¿Las autoridades realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción?
() Siempre () A veces () Nunca
6. ¿Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social?
() Siempre () A veces () Nunca
7. ¿Las autoridades realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan?
() Siempre () A veces () Nunca
8. ¿Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje?
() Siempre () A veces () Nunca

2. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

1. ¿En la Sede las autoridades han promovido en el año.....un suficiente número de investigaciones?
() Sí () No
¿Por qué?.....
2. ¿Las autoridades gestionan oportunamente los recursos económicos para las investigaciones que se realizan?
() Siempre () A veces () Nunca
3. ¿Las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno?
() Siempre () A veces () Nunca
4. ¿Las autoridades gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones?
() Siempre () A veces () Nunca
5. ¿Las autoridades socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas?
() Siempre () A veces () Nunca

3. ÁMBITO DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

1. ¿Las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad?
() Siempre () A veces () Nunca
2. ¿La autoridad gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes?
() Siempre () A veces () Nunca
3. ¿La autoridad promueve la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria?
() Siempre () A veces () Nunca

4. ¿La autoridad planifica, coordina y controla la realización de eventos que favorecen a la comunidad?
() Siempre () A veces () Nunca

4. ÁMBITO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

1. ¿Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede?
() Siempre () A veces () Nunca
2. ¿Las autoridades lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación?
() Siempre () A veces () Nunca
3. ¿Las autoridades facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento?
() Siempre () A veces () Nunca
4. ¿Las autoridades planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución?
() Siempre () A veces () Nunca
5. ¿Las Autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible?
() Siempre () A veces () Nunca
6. ¿Las autoridades generan altas expectativas a los miembros de la comunidad universitaria?
() Siempre () A veces () Nunca
7. ¿Las autoridades promueven condiciones institucionales favorables para el desarrollo integral del personal?
() Siempre () A veces () Nunca
8. ¿Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición?
() Siempre () A veces () Nunca
9. ¿Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede?
() Siempre () A veces () Nunca
10. ¿Las autoridades promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede?
() Siempre () A veces () Nunca
11. ¿Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución?
() Siempre () A veces () Nunca
12. ¿Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional?
() Siempre () A veces () Nunca
13. ¿Las autoridades propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución?
() Siempre () A veces () Nunca
14. ¿Las autoridades controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos?
() Siempre () A veces () Nunca
15. ¿La autoridad gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto?
() Siempre () A veces () Nunca

16. ¿La autoridad solicita informes de ejecución del gasto al menos una vez al mes?

Siempre A veces Nunca

17. ¿La autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución?

Siempre A veces Nunca

18. ¿Las autoridades promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas?

Siempre A veces Nunca

19. ¿La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución?

Siempre A veces Nunca

Fecha: ---/---/-----

Anexo 4.

TABLA: 20 .Matriz de caracterización de la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar.

| ÁMBITO | VARIABLES | CARACTERÍSTICA | INDICADORES |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------------|---|
| Ámbito docencia | Planta docente | Profesionalización | Título. Nivel. Experiencia |
| | | Capacitación y actualización | Cursos Seminarios talleres |
| | | Práctica de valores | Cumplimiento Puntualidad Respeto Colaboración Solidaridad |
| | | Integración docente | Organización Funciones |
| | | Comisiones | Permanentes De corto plazo |
| | | Formas de trabajo | Trabajo en equipo Horario Perfil |
| | Proceso enseñanza – aprendizaje | Metodología | Tradicionales Actualizadas |
| | | Procesos de conocimiento | Capacidad de aprender Percepción Atención y concentración Memoria Pensamiento Lenguaje Inteligencia |
| | | Motivación | Interna y externa Actitud Relación maestro – alumno |
| | | Relación docente – estudiante | Convivencia educativa Recuperación pedagógica Derechos humanos Buen vivir |
| | | Relación autoridades –docentes | Relaciones interpersonales Coordinación |
| | | Calidad de aulas | Iluminación Comodidad Ventilación |

| | | | |
|---|------------------------|-------------------------------|---|
| | | Entorno | Aéreas verdes Espacios de recreación |
| | | TIC's | Utilización de TIC's Equipos informáticos Internet Sistema de base de datos |
| | Currículo | Contenidos | Malla curricular |
| | | Planificación microcurricular | Plan de clase Recuperación pedagógica Seminarios Talleres |
| | Oferta Académica | Niveles de estudio | Tercer nivel |
| | | Carreras | Derecho Enfermería Ciencias de la Educación Administración de empresas Contabilidad y Auditoría Sistemas |
| Ámbito administrativo-financiero | Proceso administrativo | Planificación | Planificación estratégica institucional Planificación operativa anual Planificación de investigación |
| | | Organización | Manual de funciones Reglamento de régimen ecdémico interno Distributivo general de actividades docentes |
| | | Coordinación | Entre directivos – Directivos docentes – Docentes estudiantes – Docentes docentes |
| | | Dirección | Liderazgo Comunicación Resolución de conflictos Toma de decisiones Delegación de |

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|
| | | | funciones Designación de responsabilidades. |
| | | Control | Control Previo Control periódico Control posterior Seguimiento Monitoreo Evaluación Retroalimentación |
| | Administración de recursos | Recursos humanos | Directivos Docentes Administrativos De servicio. |
| | | Recursos materiales | Biblioteca Biblioteca virtual Laboratorios Equipos Infraestructura |
| | | Recursos financieros | Financiamiento interno. |
| | Transparencia y rendición de cuentas | Desempeño y recursos recibidos | Gestión Responsabilidades Informes Junta general de docentes y administrativos Rendición de cuentas Socialización de capacitaciones recibidas |
| | | Ingresos | Ingresos de matrículas y pensiones Otras fuentes |
| | | Gastos | Inversiones Corrientes |
| | | Necesidades | De recursos financieros para operar |
| | Inserción laboral | Prácticas pre profesionales | Gobiernos seccionales Empresas Otras instituciones |
| Seguimiento a graduados | | Con empleo Sin empleo | |
| Ámbito de investigación | Procesos investigativos | Capacitación | Seminarios Talleres |
| | | Planificación | Líneas de investigación Participación docente |

| | | | |
|---|------------------------|---|--|
| | | | Participación estudiantil |
| | | Relación universidad – organizaciones | Convenios interinstitucionales |
| Ámbito de vinculación con la comunidad | Desarrollo del entorno | Relación con la comunidad | Participación Proyectos de cooperación y Supervisión control de actividades |
| | | Relaciones con empresas locales | Intermediación con el mercado de trabajo Convenios interinstitucionales para el desarrollo de prácticas preprofesionales. |
| | | Relación con instituciones educativas locales | Prácticas preprofesionales |
| | | Realización de eventos | Expo ferias Expo académicas |

Fuente: El autor

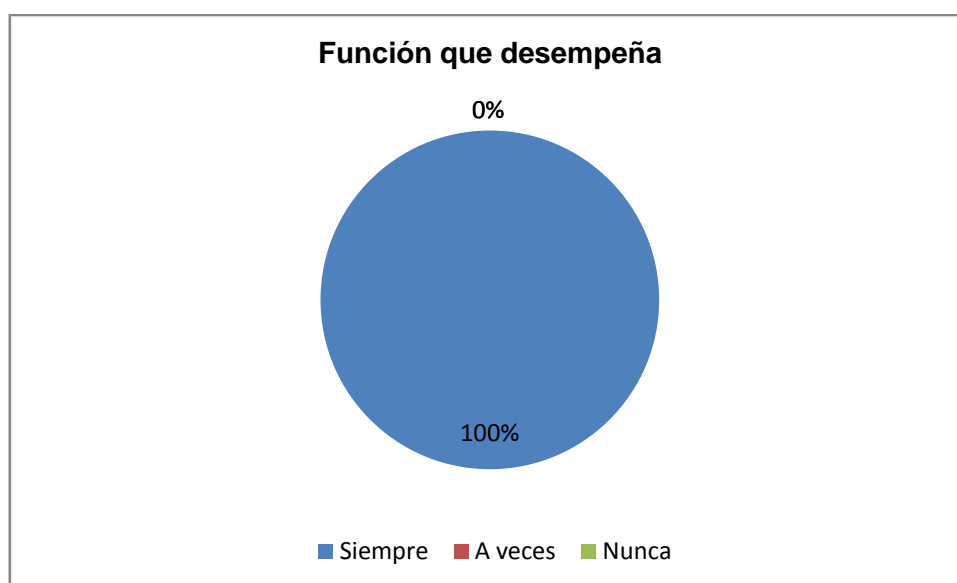
Anexo 5.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR.

DATOS INFORMATIVOS.

Tabla N° 12 Función que desempeña.

| Docente | Directivo | Otro |
|---------|-----------|------|
| 62 | 0 | 0 |

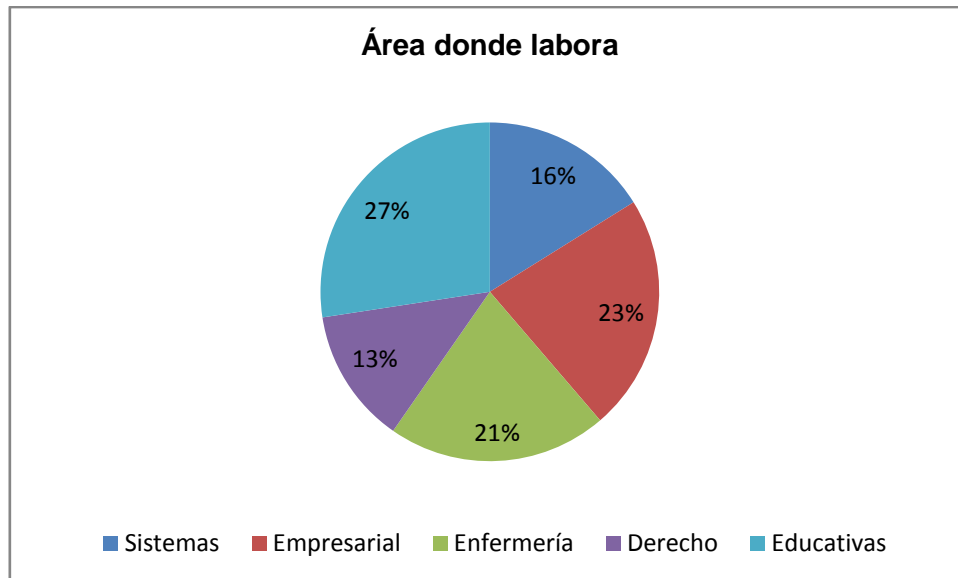


Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: El autor.

La encuesta se realizó a la totalidad de la muestra de docentes de la sede universitaria de Cañar.

Tabla N° 13 Área donde labora:

| Sistemas | Empresarial | Enfermería | Derecho | Educativas |
|----------|-------------|------------|---------|------------|
| 10 | 14 | 13 | 8 | 17 |



Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Se consideró para la realización de las encuestas a docentes de cada una de las facultades que dispone la sede: Ingeniería de sistemas, Ciencias administrativas y empresariales, enfermería, derecho y ciencias Educativas

Tabla N° 14 Años de experiencia en la docencia:

| Años de experiencia | Número |
|----------------------------|---------------|
| 2 | 12 |
| 3 | 10 |
| 4 | 11 |
| 5 | 7 |
| 6 | 3 |
| 7 | 4 |
| 8 | 4 |
| 9 | 3 |
| 10 en adelante | 8 |

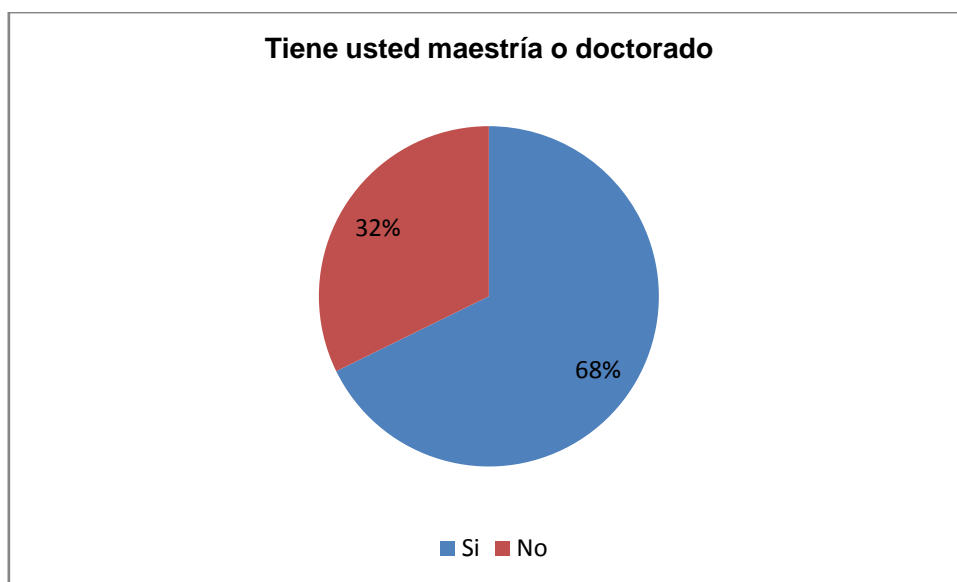
Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: El autor

El 65% de la planta docente tiene experiencia entre 2 a 5 años, el 23 % están en el rango de 6 a 10 años de experiencia docente y el 12% de 10 años en adelante, en realidad la sede tiene personal docente de muy poca experiencia en la docencia.

1. **Ámbito docencia.**

Tabla N° 151. ¿Tiene usted maestría o doctorado?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 42 | 20 |

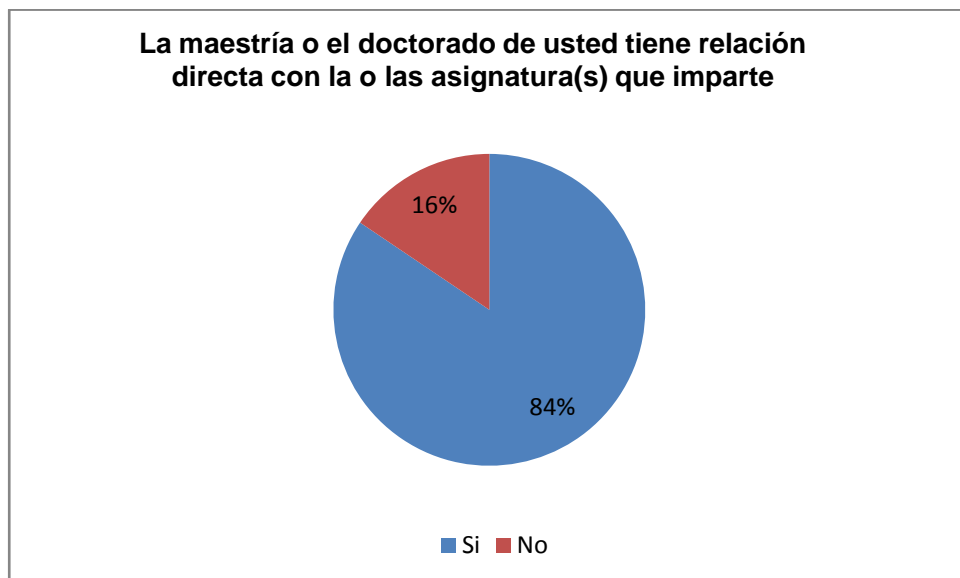


Fuente: Encuesta a docentes
Elaboración: El autor

En la sede universitaria el 68% de los docentes tiene título de maestría, de ellos 3 con Phd y el 32 % no lo tienen o están cursando maestría al momento, por lo que es importante que se alcance al 100% de los docentes con título de cuarto nivel.

Tabla N° 16 En caso positivo, ¿la maestría o el doctorado de usted tiene relación directa con la o las asignatura(s) que imparte?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 38 | 7 |



Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

De los 45 docentes que tiene título de cuarto nivel, mayoritariamente el 84%, el título tiene pertinencia con las materias que imparte, mientras el 16% manifiesta que no tiene pertinencia, posiblemente debido a que en el país no es posible encontrar maestrías orientadas a materias específicas de las carreras de la sede.

Tabla N° 17 ¿Usted se compromete en la formación de los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 60 | 2 | 0 |

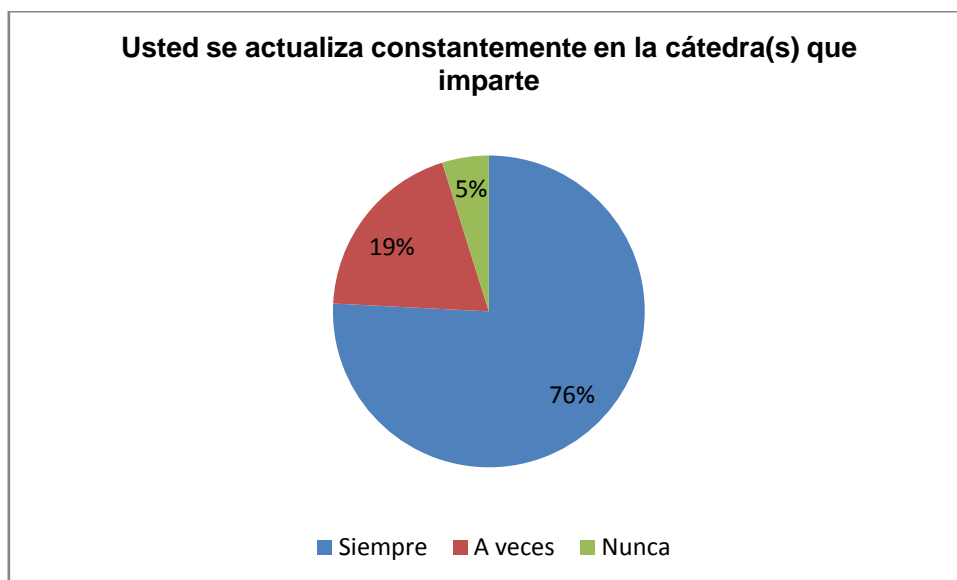


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

La mayoría de los docentes indican que si se comprometen con los estudiantes, con valores, garantizando los derechos humanos y el buen vivir, en un 97% y apenas 2 docentes manifiestan que no y que corresponden al 3%. Este comportamiento es favorable para los procesos educativos de calidad de la sede.

Tabla N° 18 ¿Usted se actualiza constantemente en la cátedra(s) que imparte?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 47 | 12 | 3 |

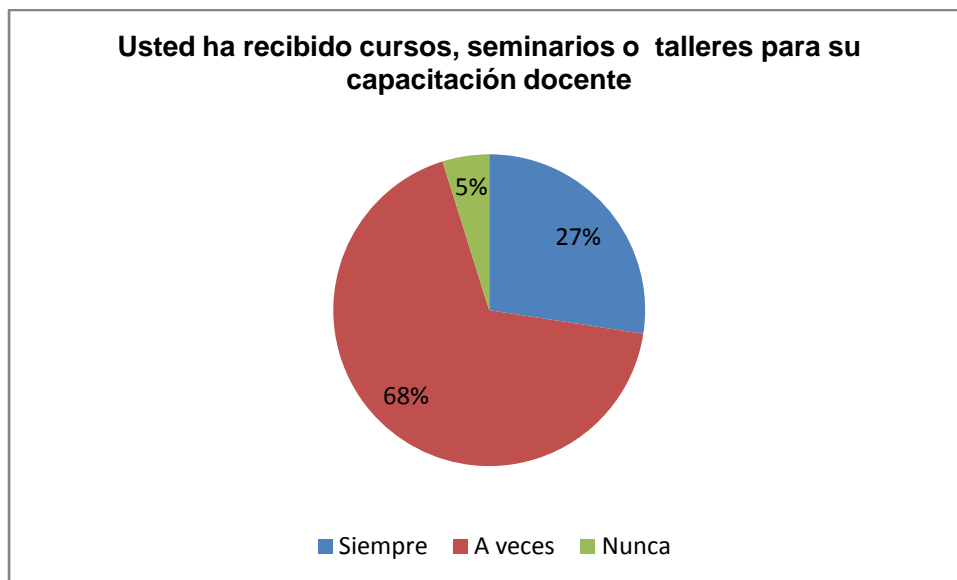


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Sobre la actualización de las cátedras que se imparte, la mayor parte de ellos, 76%, actualizan sus conocimientos argumentando que los conocimientos son cambiantes y dinámicos, para transmitir aprendizajes actualizados que permitan el mejoramiento de la calidad enseñanza aprendizaje. Mientras el 19% expresan que a veces se actualizan debido a la falta de tiempo, porque en cada ciclo se modifican las materias o porque no existen cursos de actualización en la materia que imparten. El 5% (3 docentes) no se actualizan sin dar razones para ello. Debe procurarse la actualización de conocimientos de las materias asignadas a la totalidad de los docentes en pro del mejoramiento de la calidad de la educación.

Tabla N° 19. ¿Usted ha recibido cursos, seminarios o talleres para su capacitación docente?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 17 | 42 | 3 |

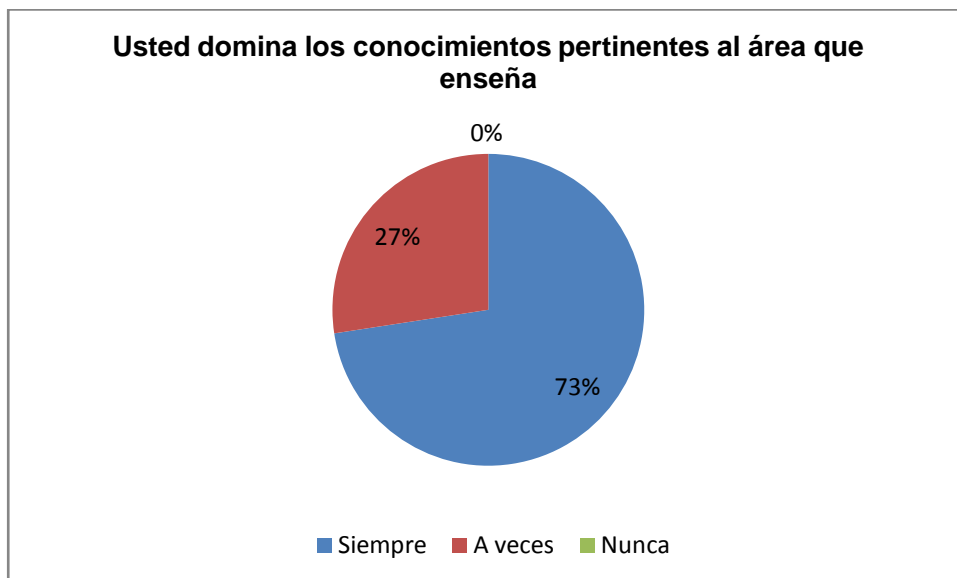


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

En cuanto a cursos, seminarios o talleres de capacitación docente apenas una tercera parte si lo hace, 27%, el 68% lo realiza a veces y el 5% no lo realizan nunca. La sede universitaria de Cañar debe instrumentar políticas que permitan la actualización y capacitación de sus docentes encaminadas al mejoramiento institucional en este ámbito.

Tabla N° 20 ¿Usted domina los conocimientos pertinentes al área que enseña?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 45 | 17 | 0 |

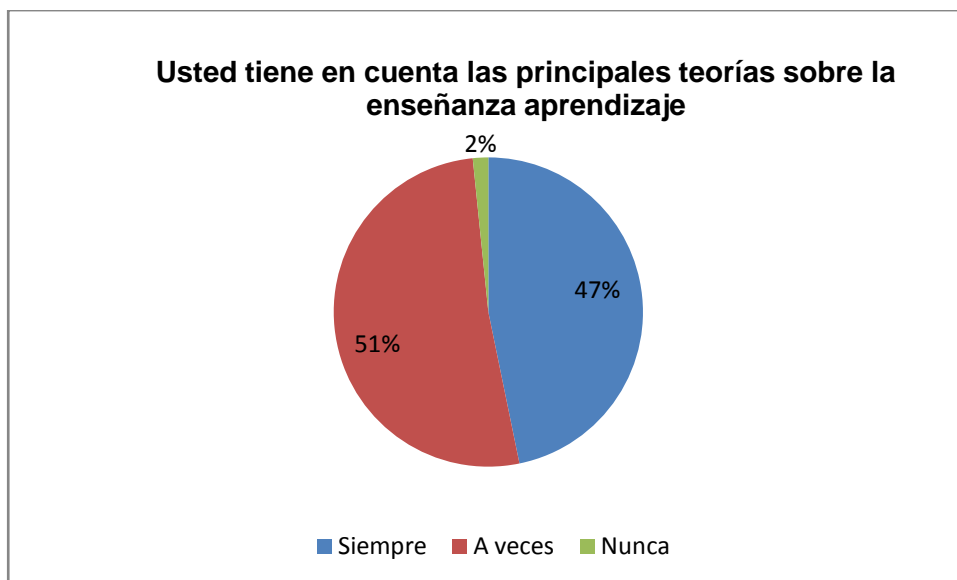


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Las dos terceras partes de los docentes, el 73%, manifiestan que domina los conocimientos pertinentes al área en la que imparten su materias, mientras un 27% lo realizan a veces. Se relaciona esta situación con la actualización de conocimientos de los docentes.

Tabla N° 21 ¿Usted tiene en cuenta las principales teorías sobre la enseñanza aprendizaje?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 29 | 32 | 1 |

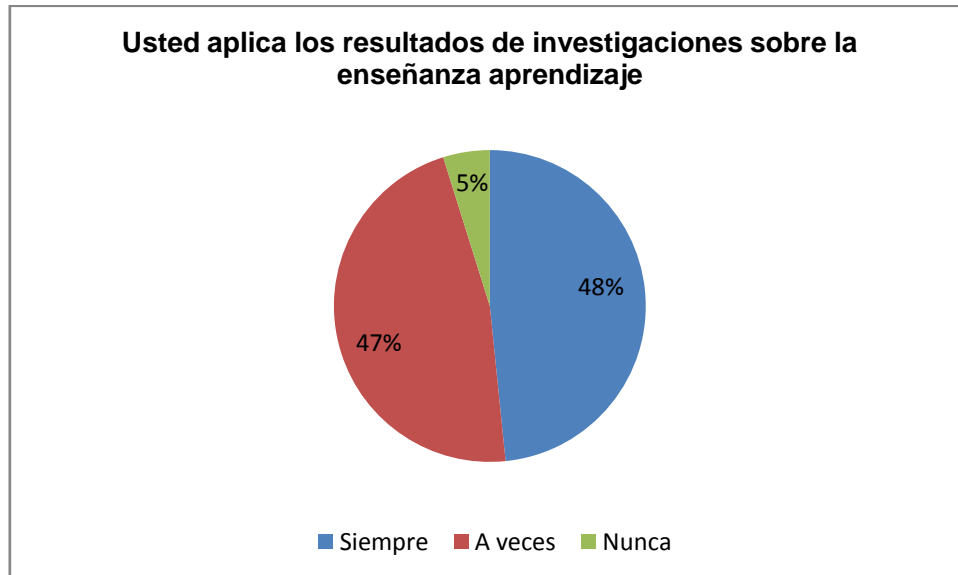


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Manifiestan los docentes que siempre tienen en cuenta las principales teorías sobre enseñanza aprendizaje, el 47%, el 51% lo toman en cuenta a veces y el 2% nunca. En este aspecto se nota la deficiencia sobre el conocimiento que los docentes tienen sobre las teorías de enseñanza aprendizaje, aspecto fundamental para el desenvolvimiento del docente en el aula y la calidad de la educación que se oferta.

Tabla N° 22 ¿Usted aplica los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 30 | 29 | 3 |



Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes aplican los resultados de investigaciones sobre la enseñanza aprendizaje en un 48%, el 47% lo hacen a veces y el 5% nunca lo hacen. Este comportamiento debido a que no todos los docentes realizan investigación y hace falta una socialización interna de los resultados de las investigaciones que se llevan a cabo para poder aplicarlos a los aprendizajes de los estudiantes.

¿Qué técnica de enseñanza usted utiliza?

De acuerdo a lo que expresan los docentes en la encuesta realizada, se presentan las siguientes técnicas: Lectura comentada, resolución de casos, resolución de problemas, de investigación, trabajo y exposiciones grupales, esquemas organizativos, interrogatorio, lluvia de ideas, aula invertida, revisión bibliográfica, la utilización del proyector, el internet, muchos expresan la técnica expositiva, (46%), otros consideran como técnicas el inductivo deductivo, el analítico, el heurístico.

Por un lado la utilización del método expositivo por una considerable parte de los docentes y por otro lado existen docentes que desconocen de las mismas ya que no diferencian entre una técnica y un método. Situación crítica que se debe tomar en consideración para corregirla en beneficio de la calidad de la educación.

Tabla N° 23 ¿Usted realiza las planificaciones para el proceso enseñanza aprendizaje, en el marco del currículo establecido?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 53 | 9 | 0 |

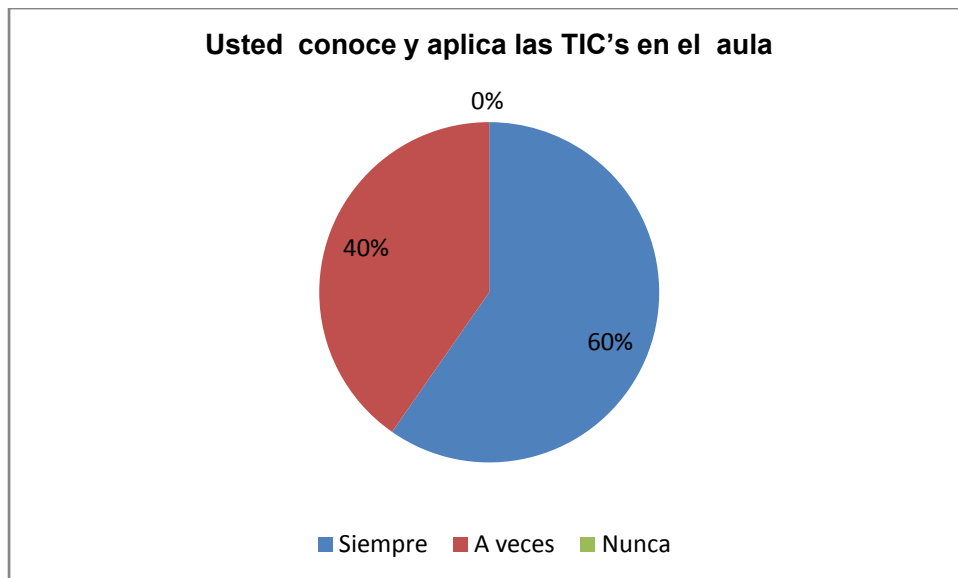


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes de la sede realizan siempre las planificaciones en el marco del currículo establecido mayoritariamente en un 85% y a veces un 15%. Si bien la mayor parte de los docentes planifican, sin embargo se debería procurar que la totalidad de los docentes lo realicen.

Tabla N° 24 ¿Usted conoce y aplica las TIC's en el aula?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 37 | 25 | 0 |

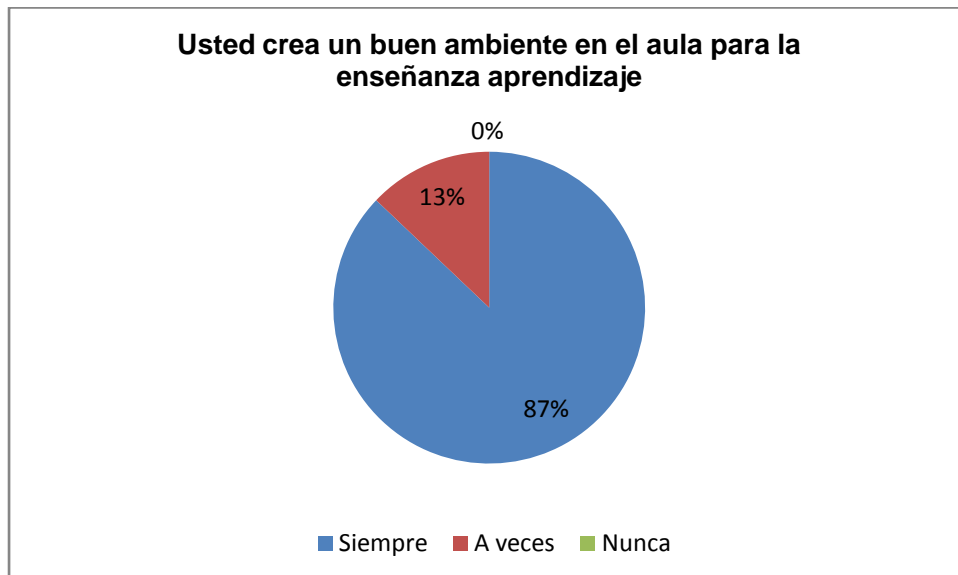


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 60% de los docentes de la sede conocen y aplican siempre las TIC's en el aula, mientras el 40% lo hacen a veces. Es importante que los docentes utilicen la tecnología que dispone la sede en beneficio de los estudiantes y su futuro desempeño profesional.

Tabla N° 25 ¿Usted crea un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 54 | 8 | 0 |

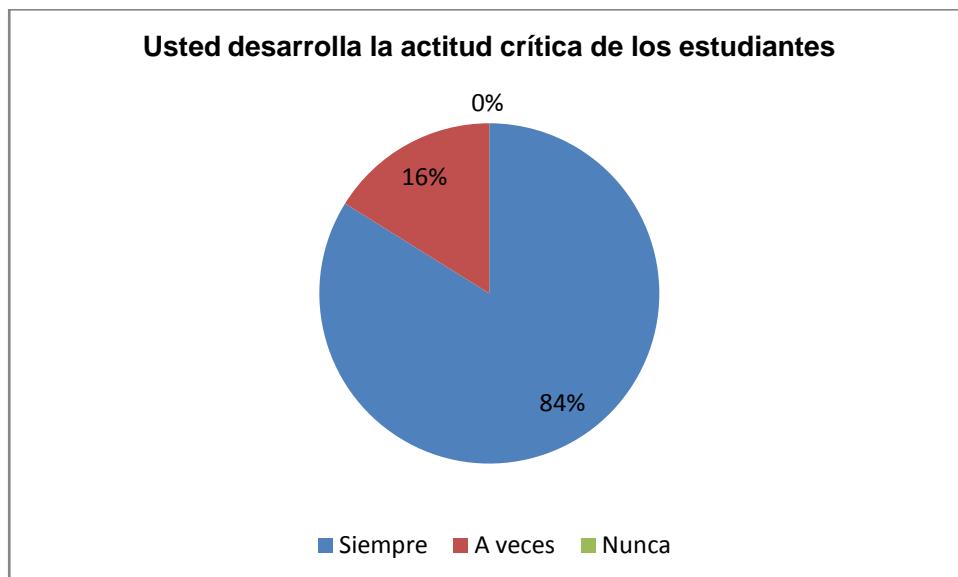


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

La mayor parte de los docentes crean siempre un buen ambiente en el aula para la enseñanza aprendizaje en un 87% y un 13% lo hacen a veces. Para los primeros su importancia radica en que se genera un entorno favorable para los aprendizajes, permite la socialización con el grupo, existe confianza para que los estudiantes puedan emitir su criterio, mejora la relación docente alumno, para los segundos la hacen a veces porque depende del estado de ánimo de los estudiantes o por que los conocimientos que se imparten si llegan al estudiante.

Tabla N° 26 ¿Usted desarrolla la actitud crítica de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 52 | 10 | 0 |

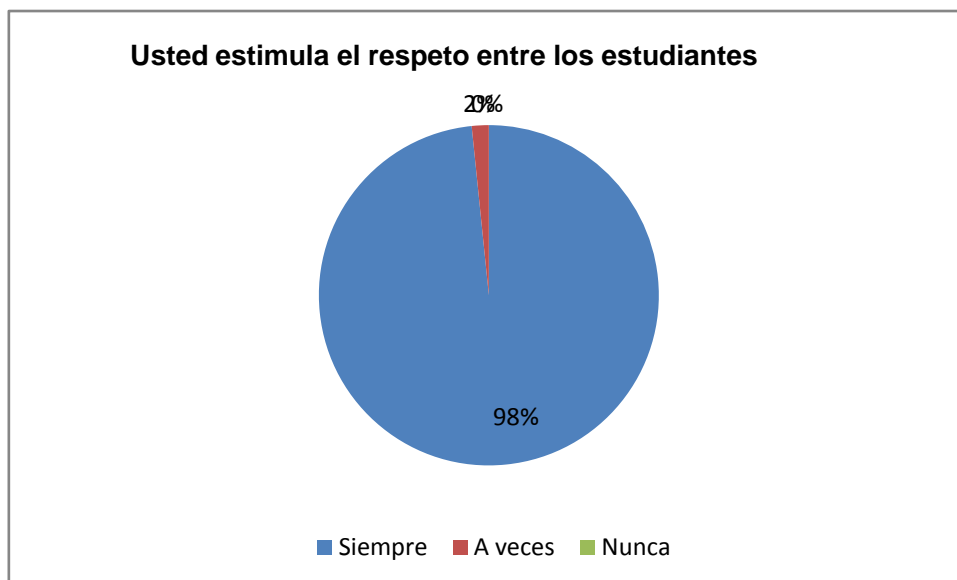


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes de la sede universitaria de Cañar siempre desarrollan la actitud crítica de los estudiantes en un 84% y un 16% lo hacen a veces. Este comportamiento se correlaciona con el ambiente empático en el aula y es positivo ya que permite que se puedan desarrollar aprendizajes significativos en los estudiantes.

Tabla N° 27 ¿Usted estimula el respeto entre los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 61 | 1 | 0 |

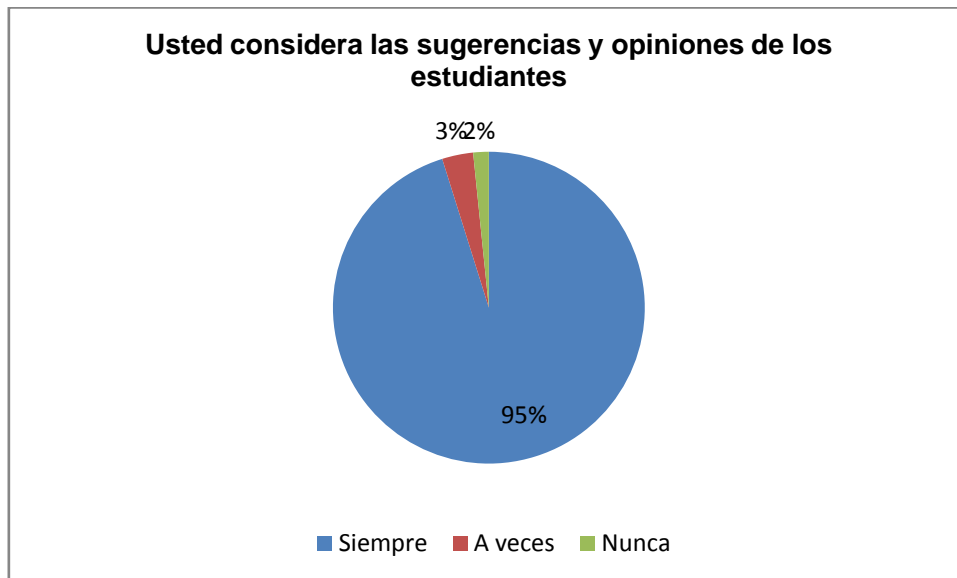


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes en su mayoría estimulan siempre el respeto entre los estudiantes en un 98% y solamente un 2% lo hace a veces. El ambiente favorable en el aula favorece la actitud crítica y respeto mutuo de los estudiantes, se fomenta por lo tanto el cumplimiento de valores, los derechos humanos y el buen vivir.

Tabla N° 28 ¿Usted considera las sugerencias y opiniones de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 59 | 2 | 1 |

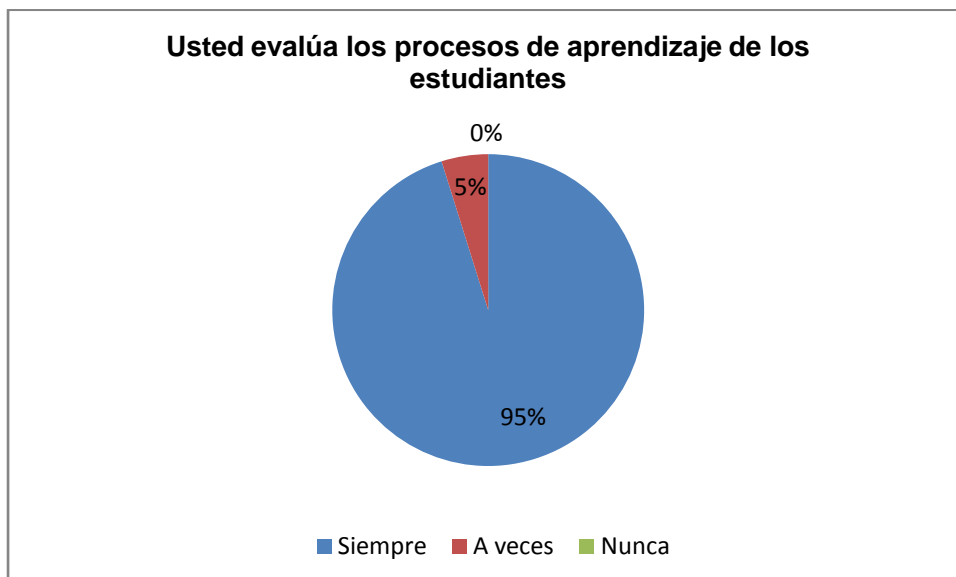


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes siempre consideran las sugerencias y opiniones de los estudiantes en un 95%, un 3% lo hacen a veces y un 2% nunca. Actuación que es propicio para los aprendizajes significativos de los estudiantes.

Tabla N° 29 ¿Usted evalúa los procesos de aprendizaje de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 59 | 3 | 0 |

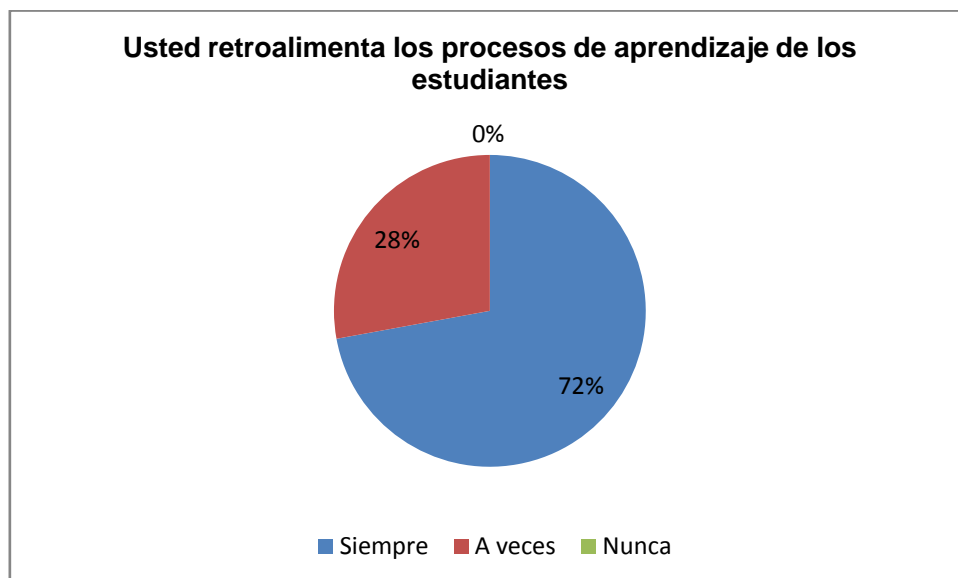


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Casi la totalidad de los docentes evalúan siempre los procesos de aprendizaje de los estudiantes, el 95%, y solamente el 5% lo realizan a veces. Lo hacen siempre porque les permite medir los niveles de aprendizaje y retroalimentar en las deficiencias, permite tomar decisiones para el mejoramiento de la enseñanza, para conocer el nivel de comprensión de los conocimientos, para detectar problemas de aprendizaje y también manifiestan que para cumplir disposiciones reglamentarias.

Tabla N° 30 ¿Usted retroalimenta los procesos de aprendizaje de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 44 | 17 | 0 |

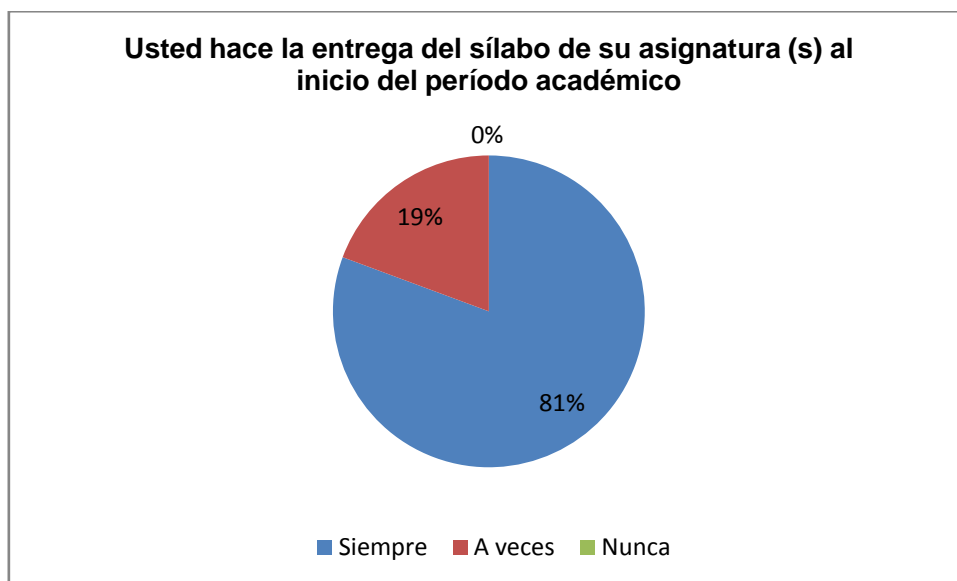


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 72% de los docentes siempre retroalimentan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el 28% lo hacen a veces. Aspectos efectivos de los docentes en beneficio de la calidad de la educación de la sede.

Tabla N° 31 ¿Usted hace la entrega del sílabo de su asignatura (s) al inicio del período académico?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 50 | 12 | 0 |

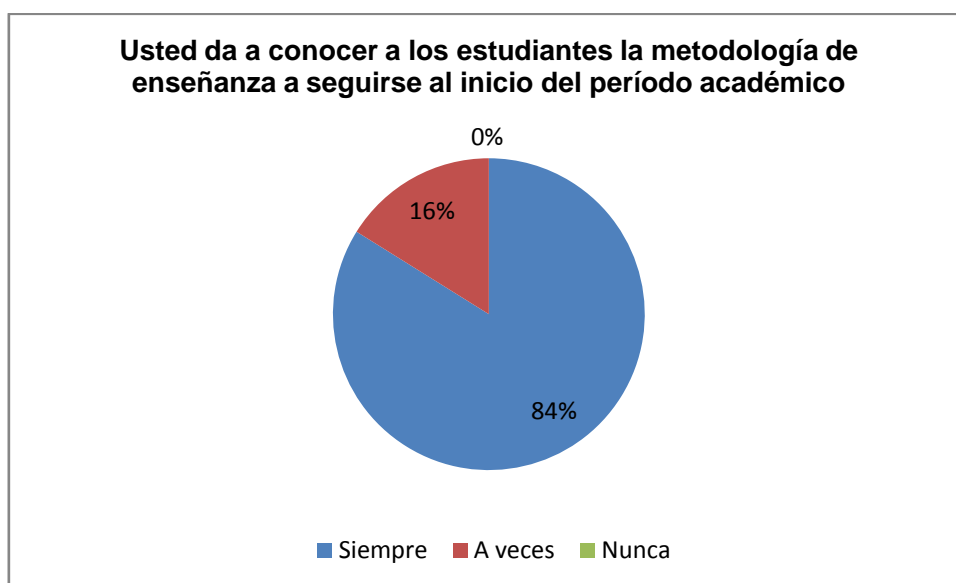


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 81% de los docentes entregan siempre el sílabo de su materia al inicio del período académico y el 19% lo hacen a veces o con retraso. Comportamiento importante ya que el instrumento curricular está la planificación de los contenidos, métodos, evaluaciones; es un guía importante para el cumplimiento efectivo de las actividades docentes.

Tabla N° 32 ¿Usted da a conocer a los estudiantes la metodología de enseñanza a seguirse al inicio del período académico?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 52 | 10 | 0 |

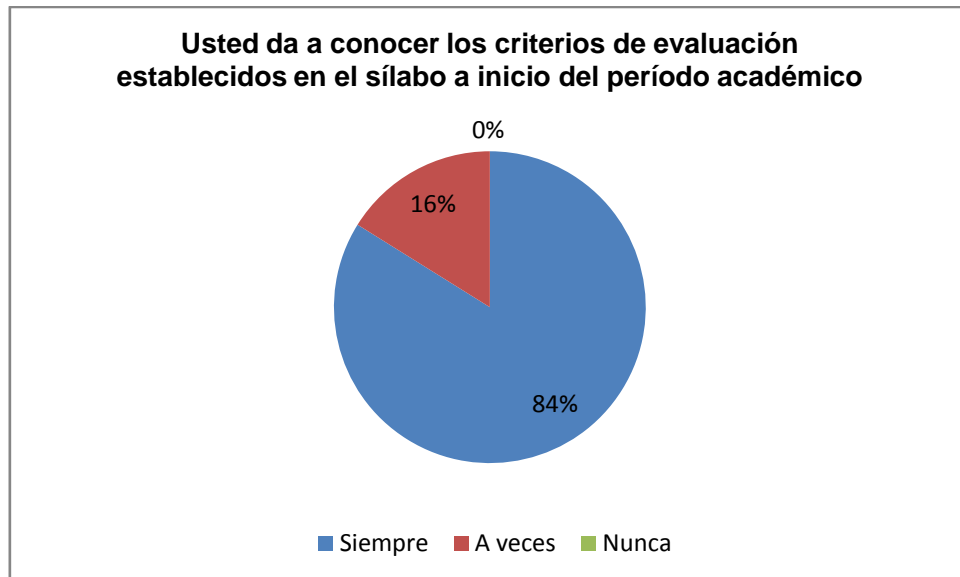


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los docentes dan a conocer siempre la metodología de enseñanza a seguirse a los estudiantes al inicio del período académico, el 84%, y el 16% lo realizan a veces, esta actitud es favorable para el estudiante ya que es importante que sepa la metodología de trabajo y se predispone para ello.

Tabla N° 33 ¿Usted da a conocer los criterios de evaluación establecidos en el sílabo a inicio del período académico?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 52 | 10 | 0 |

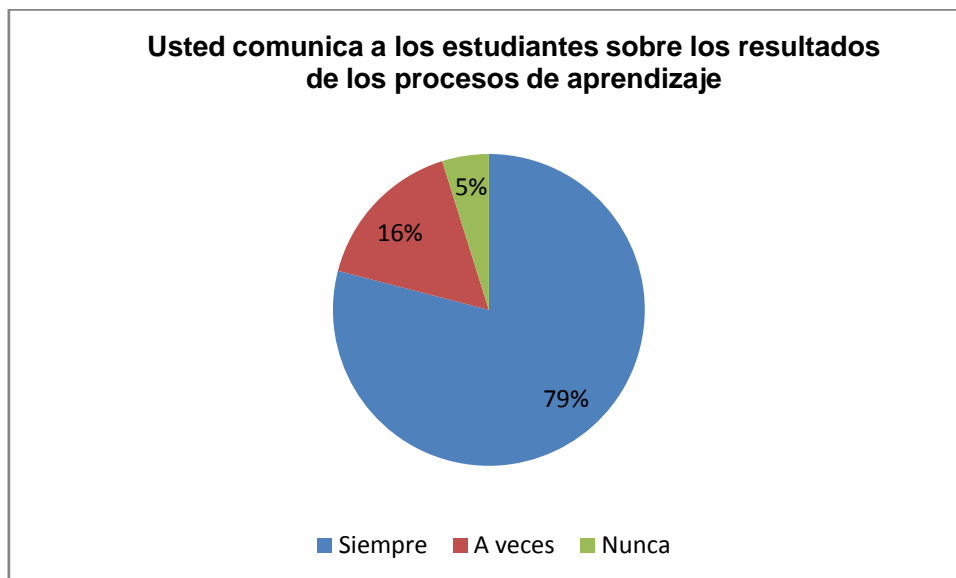


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

En un 84% los docentes dan a conocer siempre los criterios de evaluación a los estudiantes al inicio del período académico y el 16% lo hacen a veces. El estudiante debe conocer la forma de evaluación que lleva a cabo el docente para no tener inconvenientes en su promoción académica.

Tabla N° 34 ¿Usted comunica a los estudiantes sobre los resultados de los procesos de aprendizaje?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 49 | 10 | 3 |

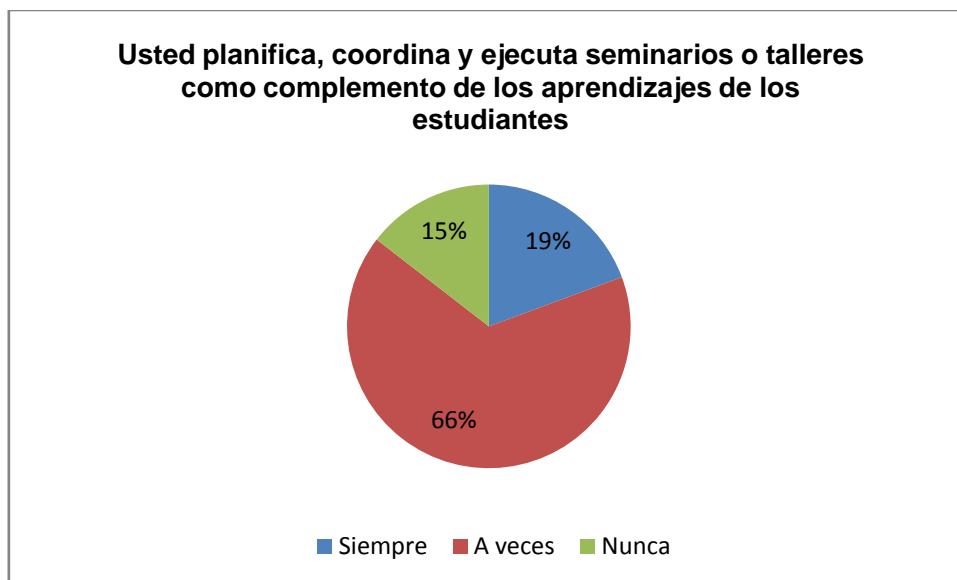


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 79% de los docentes siempre dan a conocer los resultados de los procesos de aprendizaje a los estudiantes, el 16% lo hace a veces y el 5% nunca lo hace. La mayor parte de los docentes lo realizan porque les permite medir los resultados alcanzados, para retroalimentar las deficiencias, para que mejoren su rendimiento, para que el estudiante conozca cómo es evaluado y para cumplir con lo estipulado en el reglamento respectivo. Los que realizan a veces manifiestan que lo presentan para que el estudiante pueda comunicar sus inquietudes sobre los aprendizajes. Y los que no presentan nunca no realizan ningún comentario.

Tabla N° 35 ¿Usted planifica, coordina y ejecuta seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 12 | 41 | 9 |

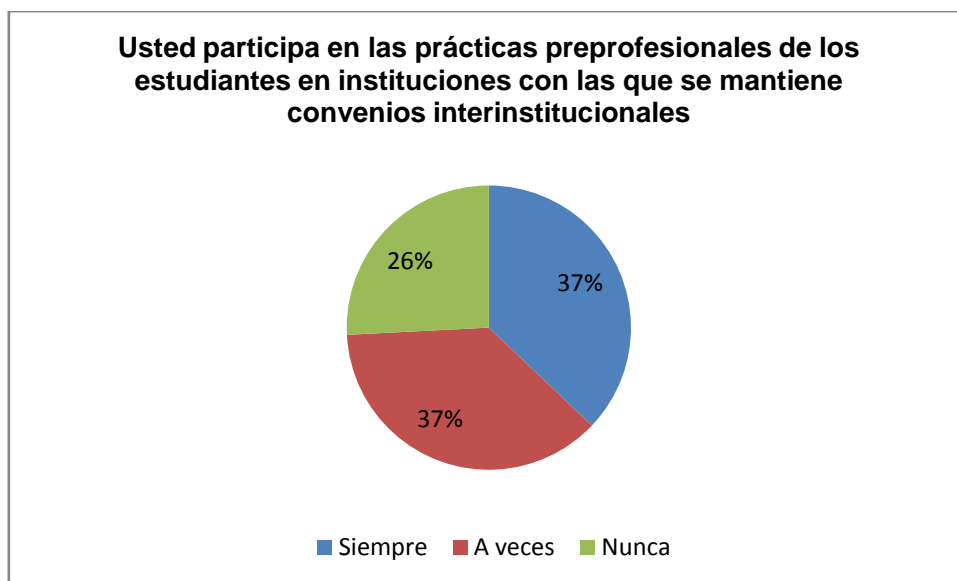


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Solamente el 19% de los docentes planifican y ejecutan seminarios o talleres como complemento de los aprendizajes de los estudiantes, el 66% lo realizan a veces y el 15% nunca lo realizan. Esta situación es crítica para la sede pues siempre es importante complementar los conocimientos de los estudiantes mediante seminarios o talleres para fortalecer o actualizar conocimientos de los estudiantes.

Tabla N° 36 ¿Usted participa en las prácticas preprofesionales de los estudiantes en instituciones con las que se mantiene convenios interinstitucionales?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 23 | 23 | 16 |



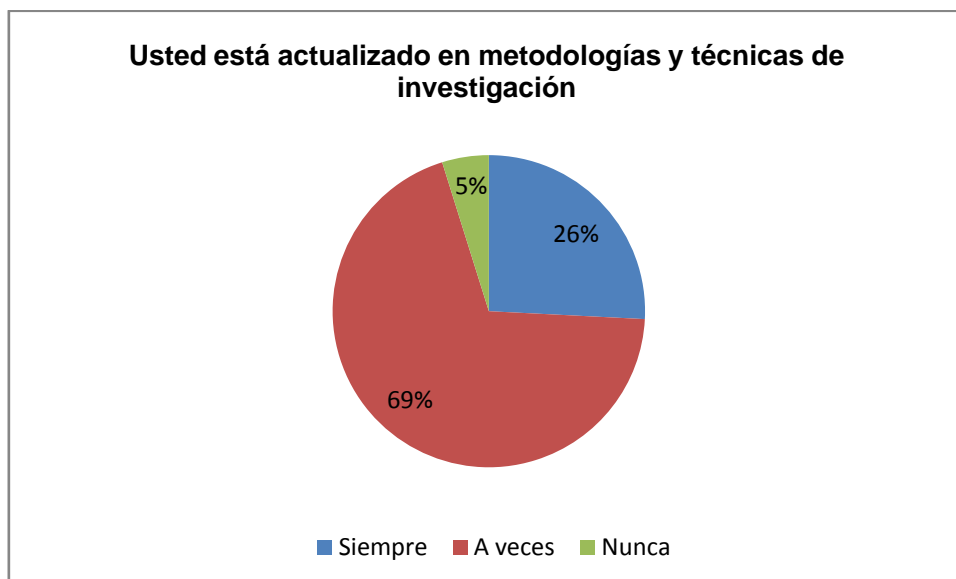
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 37% de los docentes participan siempre en los procesos de prácticas preprofesionales de los estudiantes, el 37% lo realizan a veces y el 26% nunca lo hacen. Este comportamiento se debe a que no todos los docentes tienen a su cargo prácticas preprofesionales, pero aquellos que lo realizan cumplen mediante supervisiones en los lugares respectivos y mediante la revisión de contenidos de la materia correspondiente.

2. Ámbito de investigación

Tabla N° 37 ¿Usted está actualizado en metodologías y técnicas de investigación?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 16 | 43 | 3 |



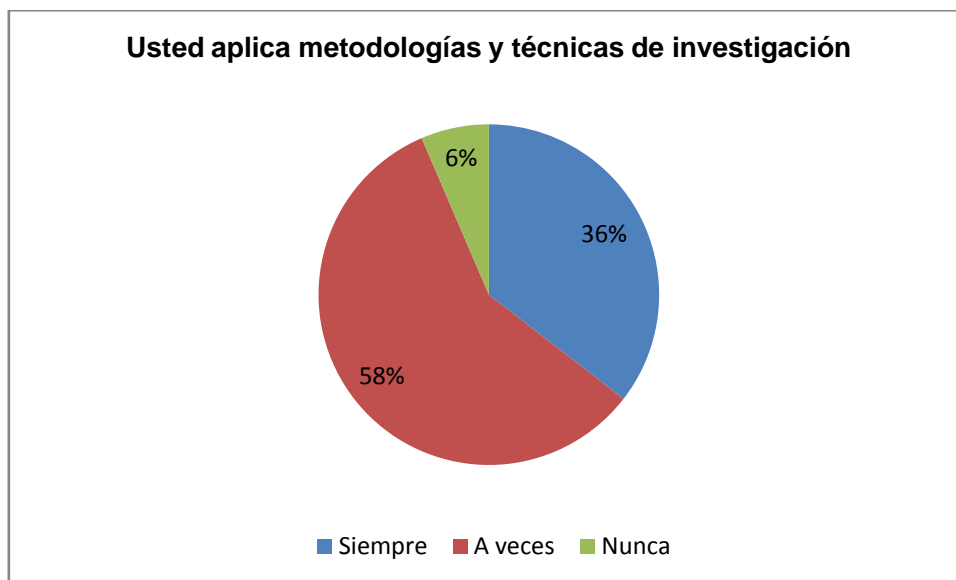
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Solamente el 26% de los docentes siempre está actualizado en metodologías y técnicas de investigación, el 69% a veces y el 5% nunca se actualiza. Quienes siempre están actualizados manifiestan que les permite lograr buenos resultados investigativos, por desarrollo personal como investigador, porque es una obligación docente para poder guiar al estudiante. Los que se actualizan a veces expresan que se debe a que la institución no ha capacitado sobre el tema, por falta de tiempo, es necesario, para las direcciones de tesis y para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

A nivel superior todos los docentes deberían estar actualizados en cuanto a investigación para poder aportar con los procesos investigativos que debe llevar adelante la institución y en beneficio del entorno. Situación que se debe tomar en cuenta para su fortalecimiento.

Tabla N° 38 ¿Usted aplica metodologías y técnicas de investigación?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 22 | 36 | 4 |



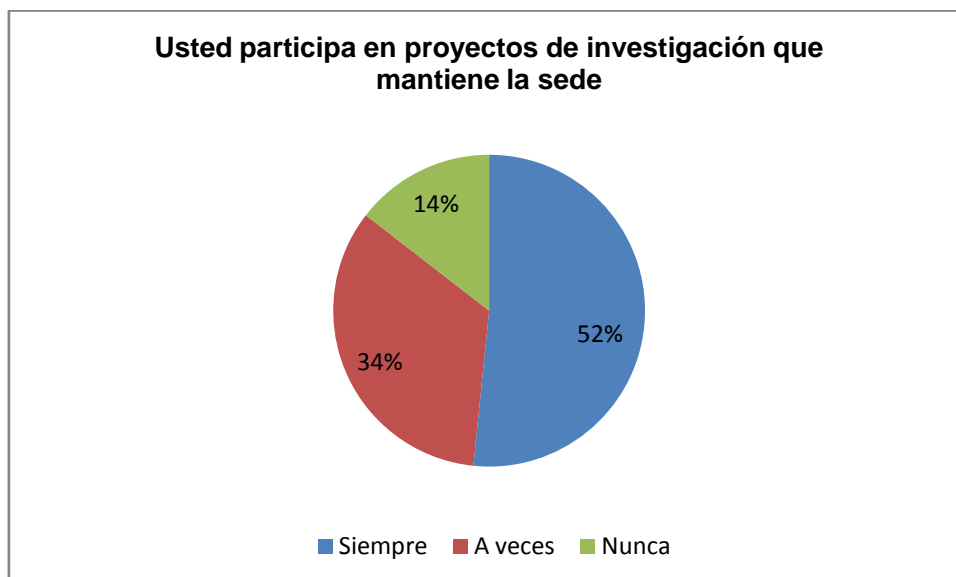
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Sólo el 36% de los catedráticos aplican metodologías y técnicas de investigación, el 58% lo hacen a veces y el 6% nunca lo hacen. Del 36% manifiestan que aplican porque es necesario para desarrollar habilidades investigativas en los estudiantes, facilitan los procesos de aprendizaje, promueven la investigación, porque es parte del proceso enseñanza aprendizaje, ayuda al logro de resultados del problema que se investiga. Quienes aplican a veces manifiestan que es necesario para los aprendizajes significativos, para involucrar a los estudiantes en procesos investigativos, para realizar investigaciones. Y los que no aplican nunca porque el horario de trabajo no les permite.

Llama la atención este comportamiento de los docentes pues estos conocimientos deben inculcarse a los estudiantes para que ellos puedan también realizar investigaciones como estudiantes y después como profesionales, por lo que redundaría negativamente en la calidad de la educación que se imparte en la sede.

Tabla N° 39 ¿Usted participa en proyectos de investigación que mantiene la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 32 | 21 | 9 |



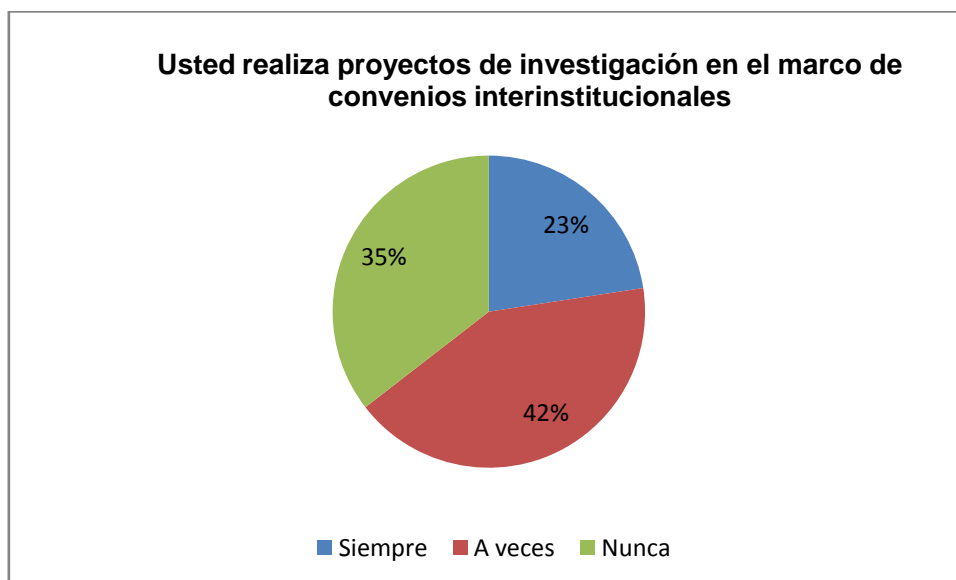
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Siempre participan en proyectos de investigación que mantiene la sede el 52%, el 34% lo hace a veces y el 14% no lo hacen nunca. Los que siempre participan lo hacen por designación de las autoridades, porque es parte del desarrollo, institucional, para mejorar el aporte de la universidad al entorno, por el aporte docente a la misión de la universidad y porque es parte del trabajo. Quienes participan a veces manifiestan que lo realizan por se involucran con los problemas de la sociedad, por han sido designados por las autoridades, porque es parte de la actividad docente y los que participan nunca porque tiene otras actividades en la sede que no les permite cumplir con investigación

Estas manifestaciones docentes en cuanto a su participación se deben a que no todos realizan investigación pues tiene otras actividades que cumplir como dirección de carrera, bienestar estudiantil, seguimiento a graduados, etc.

Tabla N° 40 ¿Usted realiza proyectos de investigación en el marco de convenios interinstitucionales?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 14 | 26 | 22 |

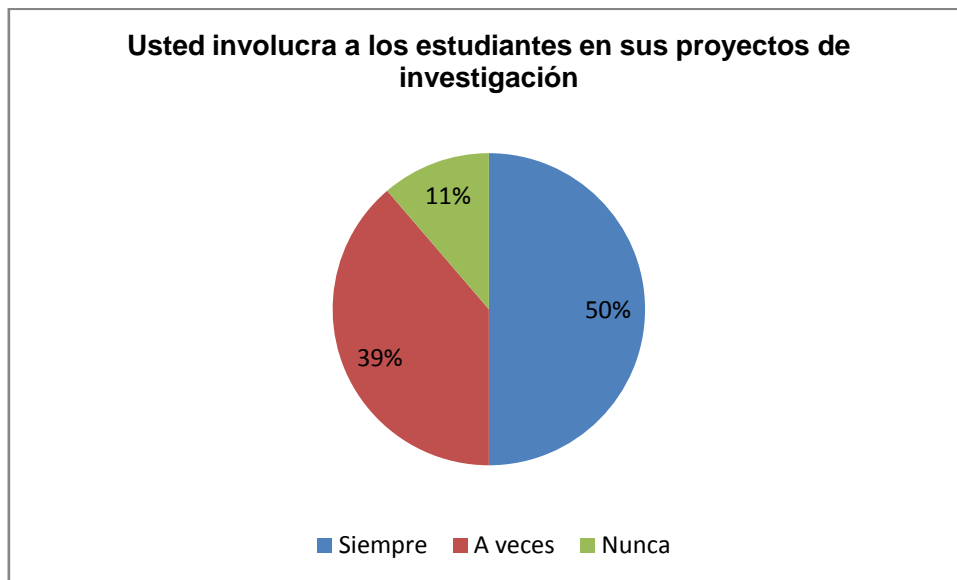


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 23% de los docentes siempre realizan proyectos investigativos en el marco de convenios interinstitucionales, el 42% a veces y 35% nunca lo hacen. Quienes siempre trabajan con convenios interinstitucionales manifiestan que se debe a que de esta manera se logra el apoyo de las instituciones y aportan con información veraz ya que sin convenio no proporcionan información y por designación de las autoridades. Los que realizan a veces expresan que se debe al compromiso institucional con el entorno, porque se involucra a la sociedad en las investigaciones y quienes nunca lo realizan porque no tiene investigación.

Tabla N° 41 ¿Usted involucra a los estudiantes en sus proyectos de investigación?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 31 | 24 | 7 |

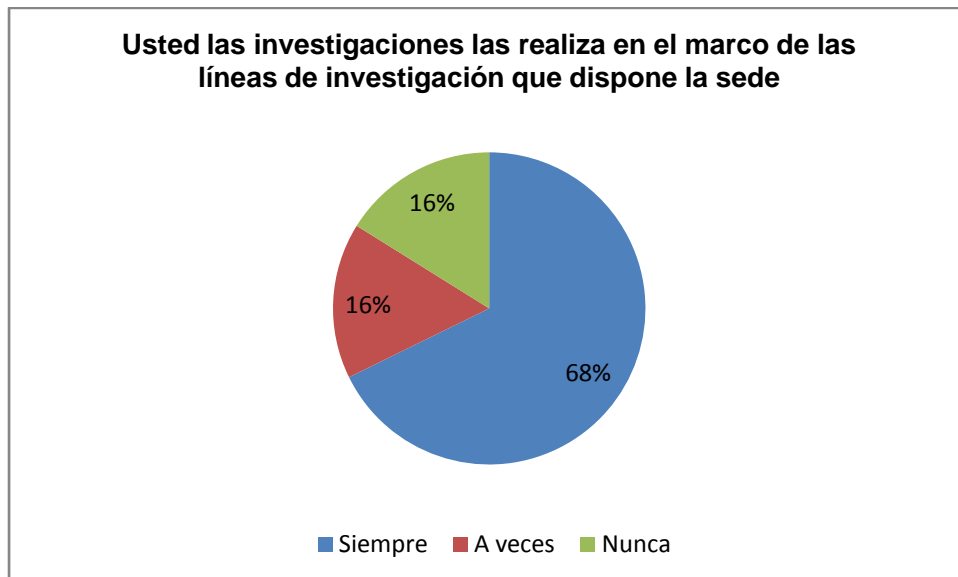


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 50% de los docentes siempre involucran a los estudiantes en sus investigaciones, el 39% a veces y el 11% nunca los involucran. En concordancia con el análisis de las preguntas precedentes este comportamiento se da porque no todos los docentes realizan investigación.

Tabla N° 42 ¿Usted las investigaciones las realiza en el marco de las líneas de investigación que dispone la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 42 | 10 | 10 |



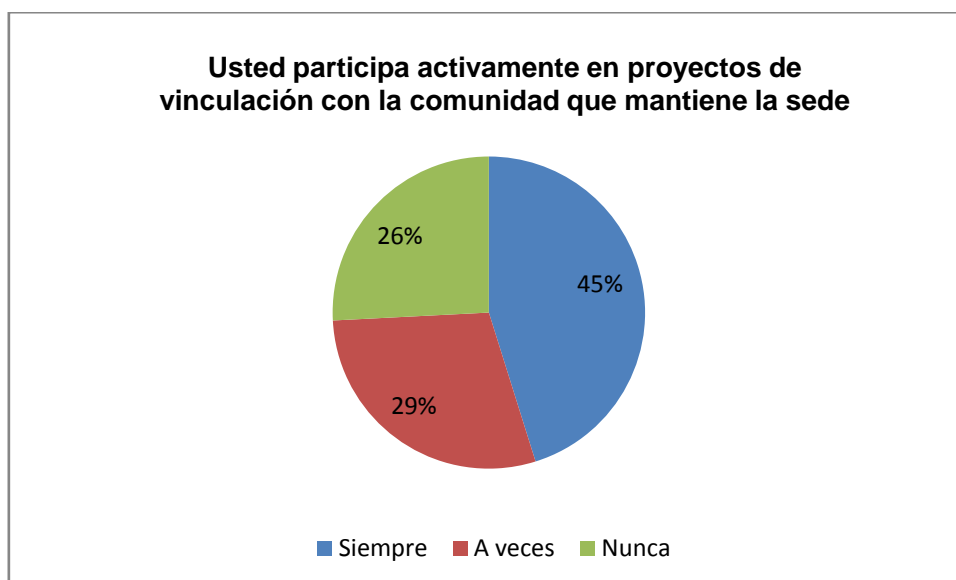
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 68% de los docentes realizan investigaciones enmarcadas en las líneas de investigación que dispone la sede, el 16% lo hace a veces y el 16% nunca lo hace. Las investigaciones siempre se realizan considerando las líneas de investigación que se dispone en la sede, los rangos que aparecen se deben a que no todos los docentes realizan investigación.

4. Ámbito de vinculación con la comunidad.

Tabla N° 43 ¿Usted participa activamente en proyectos de vinculación con la comunidad que mantiene la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 28 | 18 | 16 |



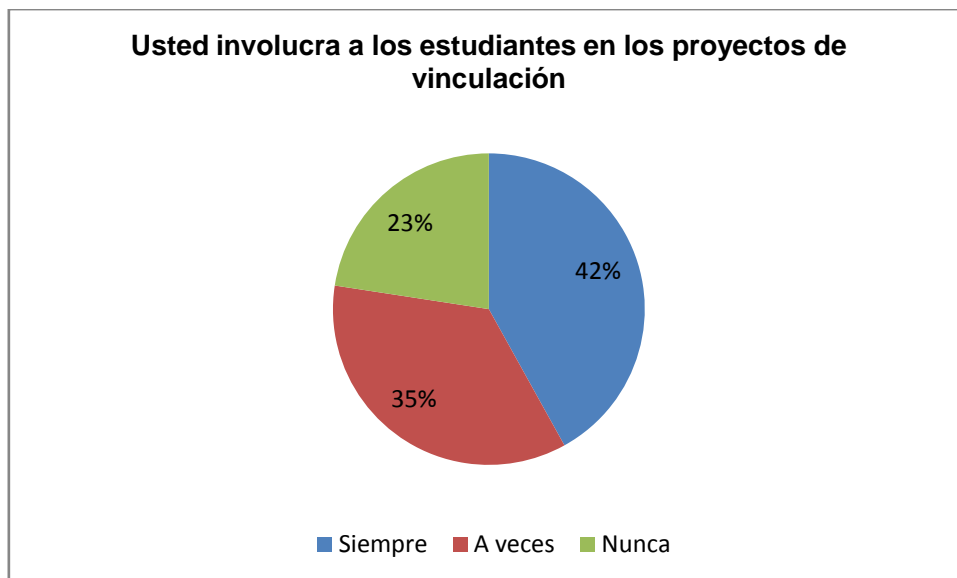
Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Los que participan siempre activamente en proyectos de vinculación están el 45%, el 29% a veces y 26% nunca participan. Participan en proyectos de consultorio jurídico, diagnóstico de casos para niños e intervención sicopedagógica con niños y adolescentes ,y consultorio de emprendimientos estos en convenio con el GADIC Cañar, consultoría informática con las escuelas del entorno, proyecto contable tributario para los comerciantes de la ciudad y el entorno, apoyo al adulto mayor, TIC's aplicadas a la educación especial, en cada uno de ellos como asesores, tutores, brindando sicoterapia, con charlas de capacitación al personal de las instituciones correspondientes.

Este comportamiento de rangos se explica porque no todos los docentes realizan vinculación y dependiendo de los requerimientos de las instituciones en cada periodo se asigna proyectos de vinculación a docentes que tienen pertinencia con los mismos.

Tabla N° 44 ¿Usted involucra a los estudiantes en los proyectos de vinculación?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 26 | 22 | 14 |

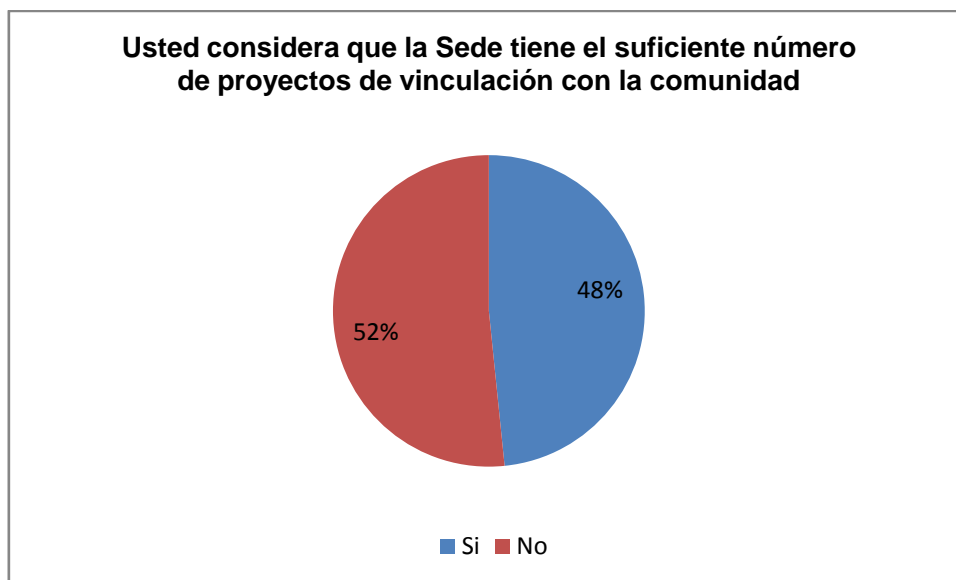


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

En consideración de la referencia precedente, el 42% siempre involucran a los estudiantes en proyectos de investigación, el 35% a veces y el 23% nunca lo hacen.

Tabla N° 45 ¿Usted considera que la Sede tiene el suficiente número de proyectos de vinculación con la comunidad?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 30 | 32 |



Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 48% de los encuestados manifiestan que la sede si tiene el número suficiente de proyectos de vinculación y el 52% expresan que no son suficientes. Los que manifiestan que si explican porque están acorde al número de docentes de la sede, que la existencia de más proyectos generaría sobrecargo de trabajo descuidando la docencia, que el número está en relación con las instituciones del entorno. En cambio los que manifiestan que no, aluden a que existen más necesidades en la sociedad, que otras sedes tienen más proyectos y que si es posible trabajar con más proyectos.

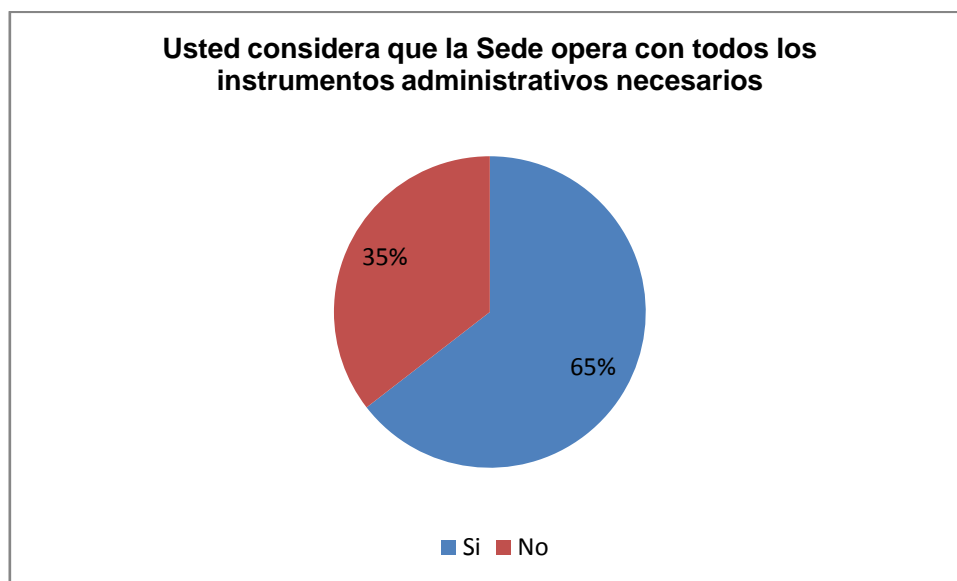
En realidad la sede mantiene los proyectos acorde a la disponibilidad de docentes para cumplir con los compromisos de vinculación.

1. **Ámbito administrativo-financiero.**

Tabla N° 46 ¿Usted considera que la Sede opera con todos los instrumentos administrativos necesarios?

En caso afirmativo, ¿con cuáles instrumentos?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 40 | 22 |

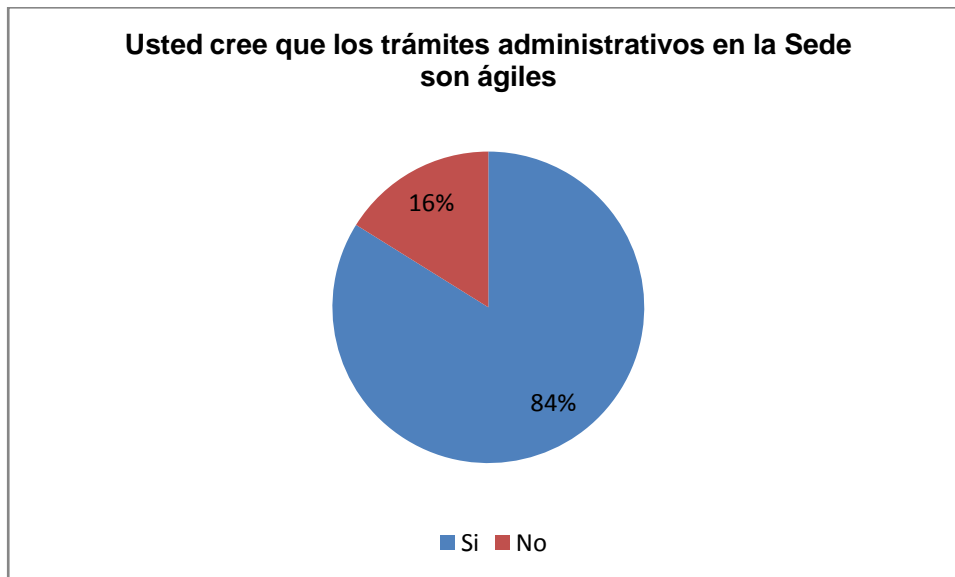


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 65% de los encuestados expresan que la sede tiene todos los instrumentos administrativos necesarios, porque es evidente el normal funcionamiento y adelanto de la institución, existe los departamentos financiero, bienestar estudiantil, seguimiento a graduados, consejo directivo, plan estratégico, POA, normas y reglamentos, estatuto orgánico. El 35% manifiestan que, por el centralismo de la matriz, porque no asignan los recursos necesarios, no mencionan los instrumentos por desconocimiento.

Tabla N° 47 ¿Usted cree que los trámites administrativos en la Sede son ágiles?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 52 | 10 |

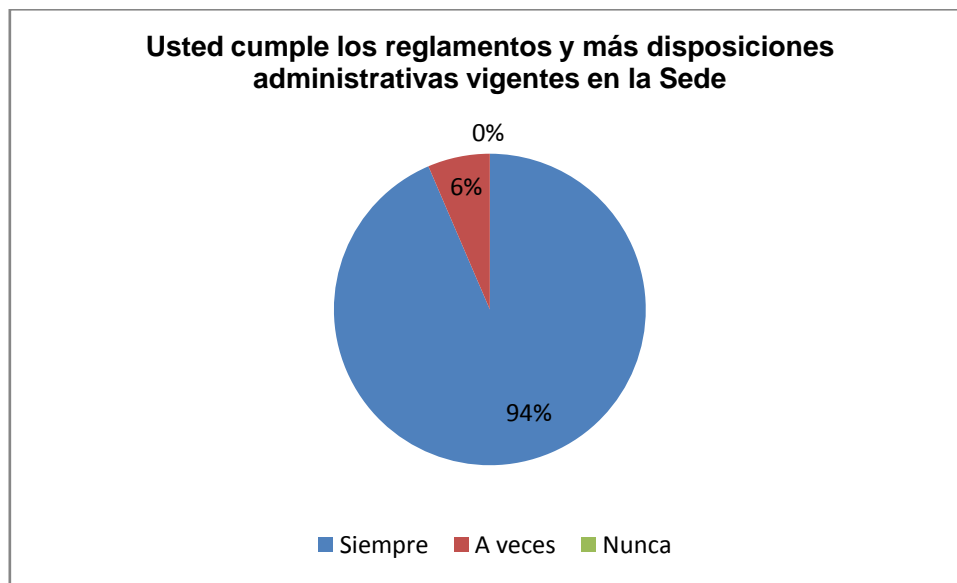


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Mayoritariamente expresan estar de acuerdo con la agilidad de los trámites administrativos de la sede, en un 84%, el 16% expresan lo contrario. La agilidad se evidencia en la comunicación fluida, se cuenta con profesionales idóneos, por la utilización de los medios informáticos y por la celeridad en los trámites docentes y estudiantiles. Quienes manifiestan que no justifican al centralismo de la matriz. La sede permanentemente procura la atención de calidad de sus clientes.

Tabla N° 48 ¿Usted cumple los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la Sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 58 | 4 | 0 |

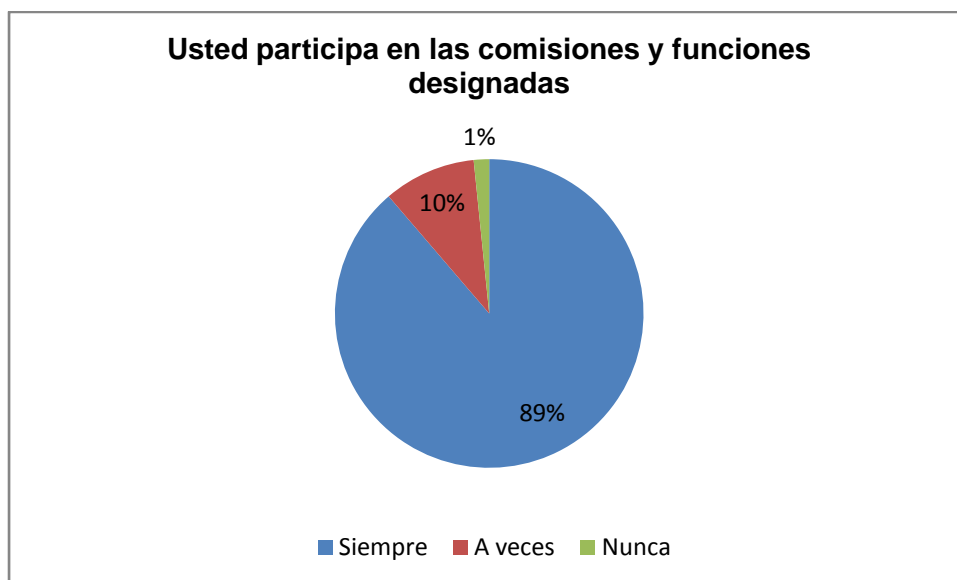


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Mayoritariamente, el 94% cumplen siempre con los reglamentos y más disposiciones administrativas vigentes en la sede, apenas el 6% lo hacen a veces. Existe el compromiso de los docentes por cumplir las normativas y disposiciones de la institución.

Tabla N° 49 ¿Usted participa en las comisiones y funciones designadas?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 55 | 6 | 1 |

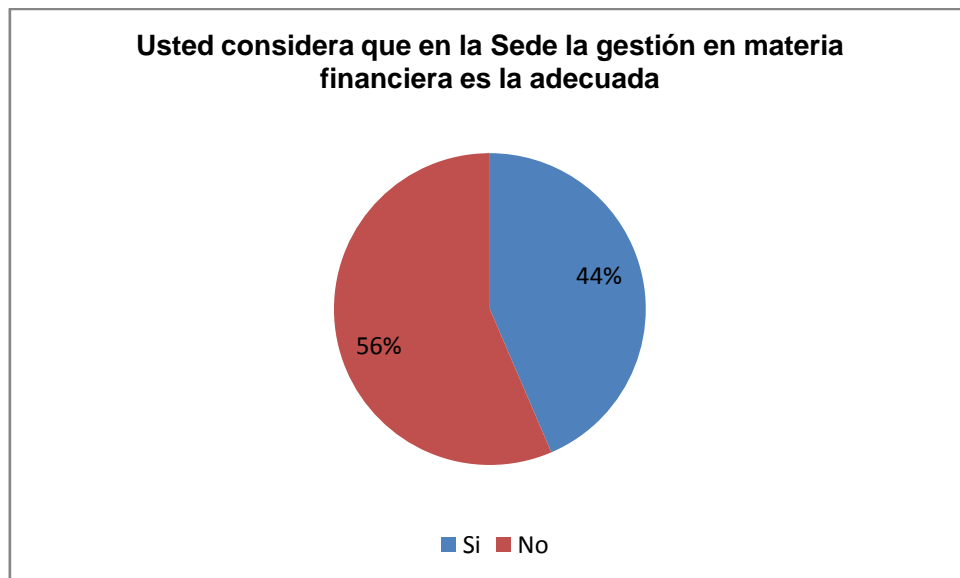


Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

Casi la totalidad de docentes participan en las comisiones y funciones asignadas, en un 89%, el 10% participa a veces y el 1% nunca participa. El personal que labora en la sede es responsable permitiendo el normal desenvolvimiento de la institución.

Tabla N° 50 ¿Usted considera que en la Sede la gestión en materia financiera es la adecuada?

| SI | NO |
|----|----|
| 27 | 35 |



Fuente: Encuesta a docentes.
Elaboración: El autor.

El 44% de los docentes expresan su conformidad con la gestión financiera de la sede, el 56% no están de acuerdo. Quienes expresan que si, se respaldan en el mejoramiento funcional de la sede, los que expresan lo contrario pronuncian que se debe a que no existe autonomía con relación a la matriz, la sede no tiene recursos propios, hace falta recursos, no pagan a tiempo. Esta situación afecta a la sede y se debe negociar estrategias que permitan la fluidez de los recursos para el desempeño óptimo de la sede.

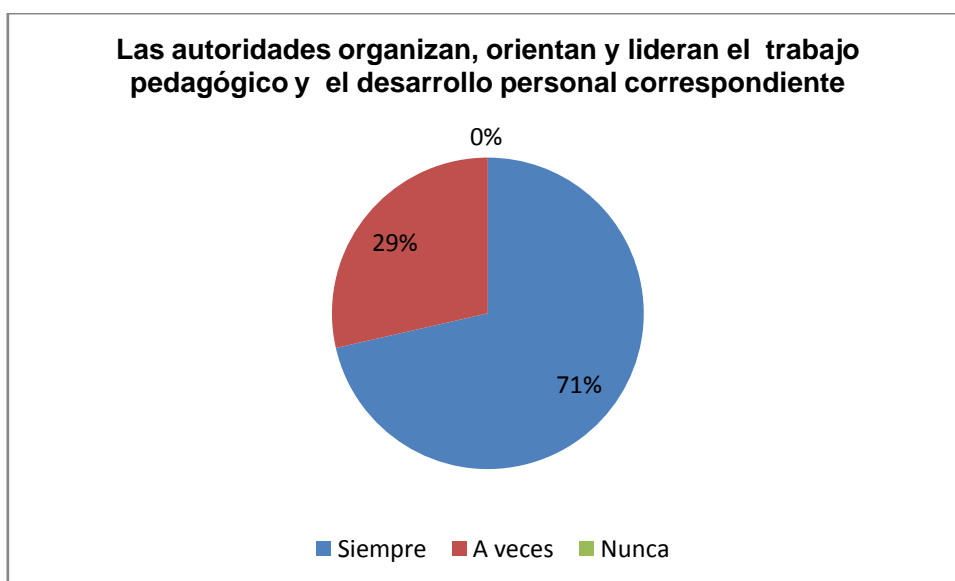
Anexo 7.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE CAÑAR.

1. ÁMBITO DOCENCIA

Tabla N° 51 ¿Las autoridades organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 2 | 0 |

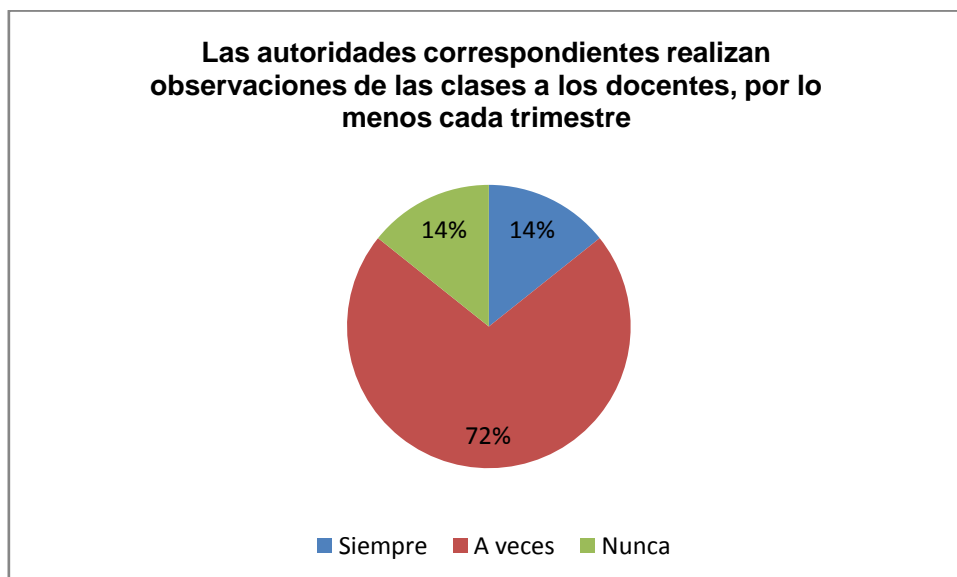


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades de la sede universitaria de Cañar manifiestan que siempre organizan, orientan y lideran el trabajo pedagógico y el desarrollo personal correspondiente, en un 71%, el 29% expresan que a veces. Aspecto importante que se debe mantener como fortaleza de la sede, pues el liderazgo y la orientación son importantes en el funcionamiento de la institución.

Tabla N° 52 ¿Las autoridades correspondientes realizan observaciones de las clases a los docentes, por lo menos cada trimestre?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 1 | 5 | 1 |

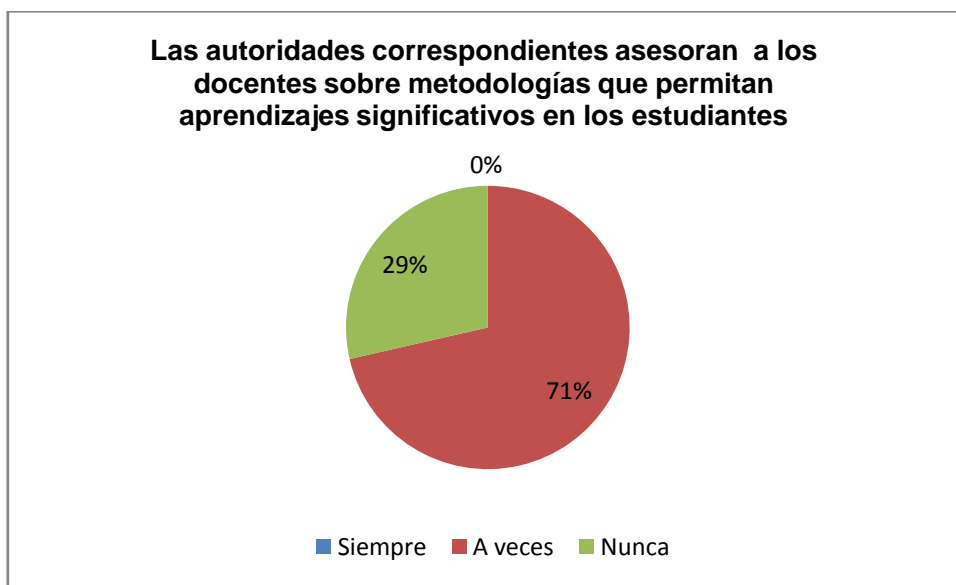


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Apenas el 14% de las autoridades manifiestan que siempre realizan conservaciones de las clases a los docentes, mientras el 72% lo realiza a veces y el 14% nunca lo hacen. Es una situación que se debe corregir pues las observaciones son importantes para corregir deficiencias y el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje en beneficio de la calidad de la educación que se imparte.

Tabla N° 53 ¿Las autoridades correspondientes asesoran a los docentes sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 0 | 5 | 2 |

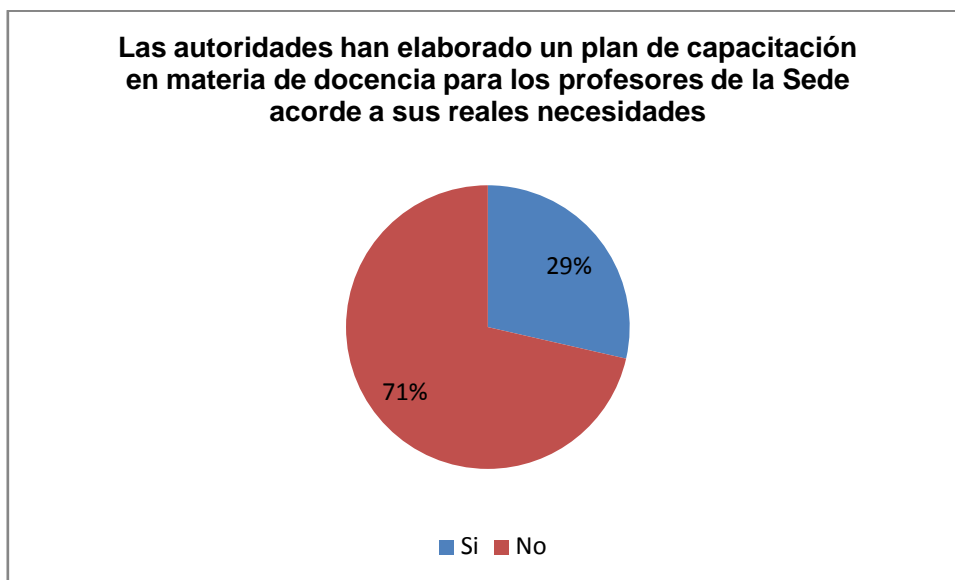


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades de la sede solamente a veces asesoran a los docentes sobre metodologías que permitan aprendizajes significativos en los estudiantes, en un 71%, y el 29% no la hacen nunca. Si no se realizan observaciones a las clases de los docentes se desconoce las debilidades metodológicas de los docentes y por lo tanto no se dan asesoramientos a los docentes al respecto, aspecto que se tiene que tomar en cuenta para el mejoramiento de la eficacia de la educación de la sede de Cañar.

Tabla N° 54 ¿Las autoridades han elaborado un plan de capacitación en materia de docencia para los profesores de la Sede acorde a sus reales necesidades?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| 2 | 5 |

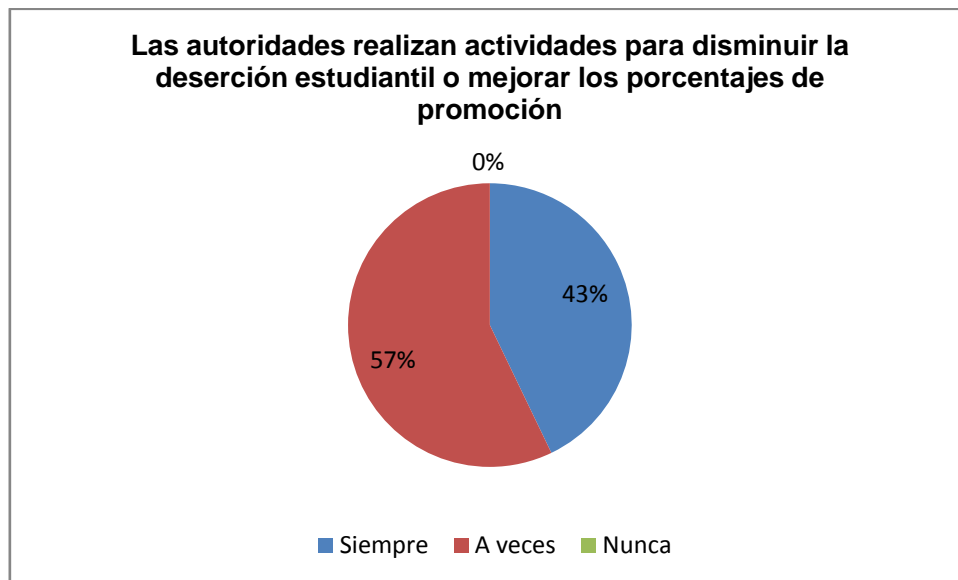


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente una tercera parte, el 29%, expresan que si se han implementado planes de capacitación a los docentes, en cambio el 71% expresan que no. Los que manifiesta que sí, indican que se debe a peticiones de los docentes, porque tiene deficiencias en el desenvolvimiento en el aula, los que manifiestan que no argumentan que se debe a que no tiene conocimiento sobre la materia, por desconocimiento de la realidad docente al respecto o porque no se han planteado a las autoridades. Las autoridades tienen que diagnosticar estas falencias y planificar capacitaciones para sus docentes de manera continua en beneficio de la educación que se oferta.

Tabla N° 55 ¿Las autoridades realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 3 | 4 | 0 |

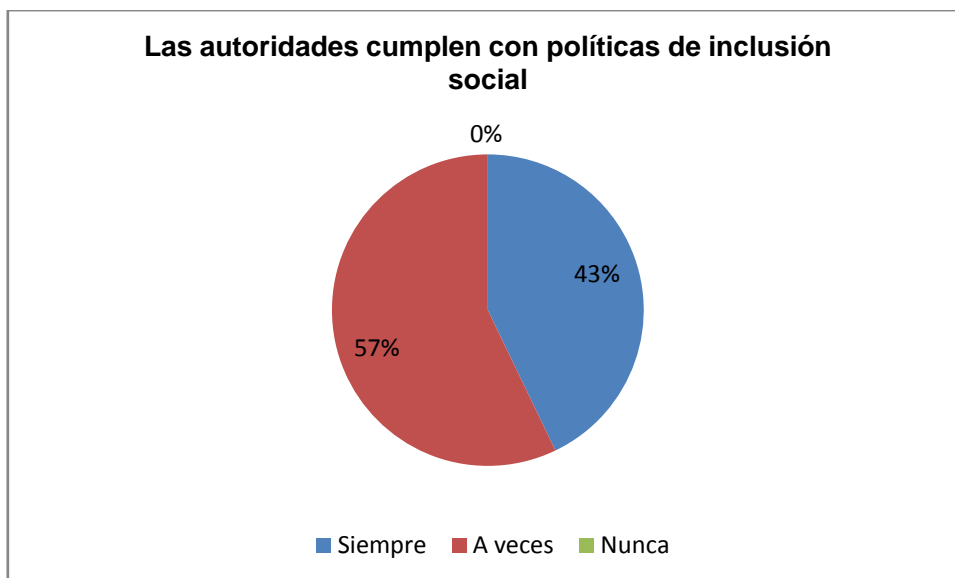


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre realizan actividades para disminuir la deserción estudiantil o mejorar los porcentajes de promoción, en un 43% y el 57% a veces. Existe la preocupación y responsabilidad de las autoridades para disminuir la deserción o mejorar la promoción de los docentes.

Tabla N° 56 ¿Las autoridades cumplen con políticas de inclusión social?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |



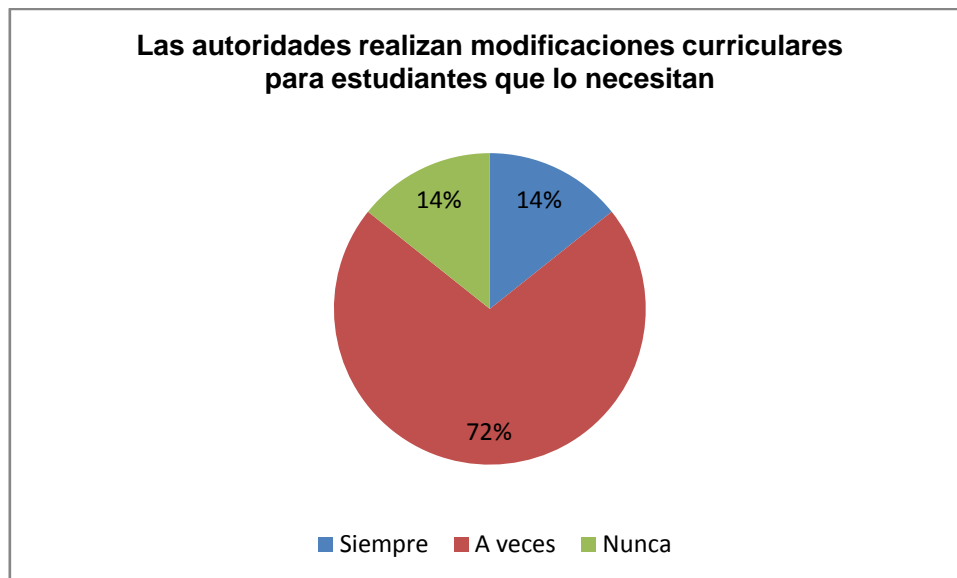
Fuente: Encuesta a directivos.

Elaboración: El autor.

Las autoridades cumplen con políticas de inclusión siempre, en un 57%, y el 43% manifiestan que a veces. En general se considera en la sede estas políticas y se concede matrícula y trato preferencial por etnia, discapacidad, recursos económicos, etc.

Tabla N° 57 ¿Las autoridades realizan modificaciones curriculares para estudiantes que lo necesitan?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 1 | 5 | 1 |

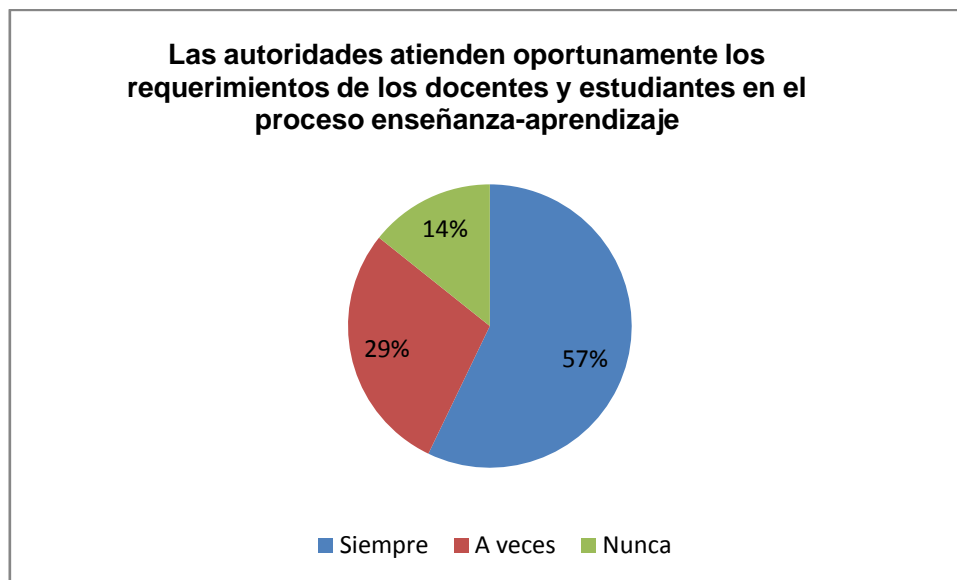


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente el 14% de las autoridades siempre hacen modificaciones curriculares para los estudiantes que lo necesitan, el 72% la hacen a veces y el 14% no lo hacen nunca. Si existe la aplicación de políticas inclusivas en la sede debería propiciarse estas modificaciones curriculares siempre para todos quienes lo necesitan.

Tabla N° 58 ¿Las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 2 | 1 |



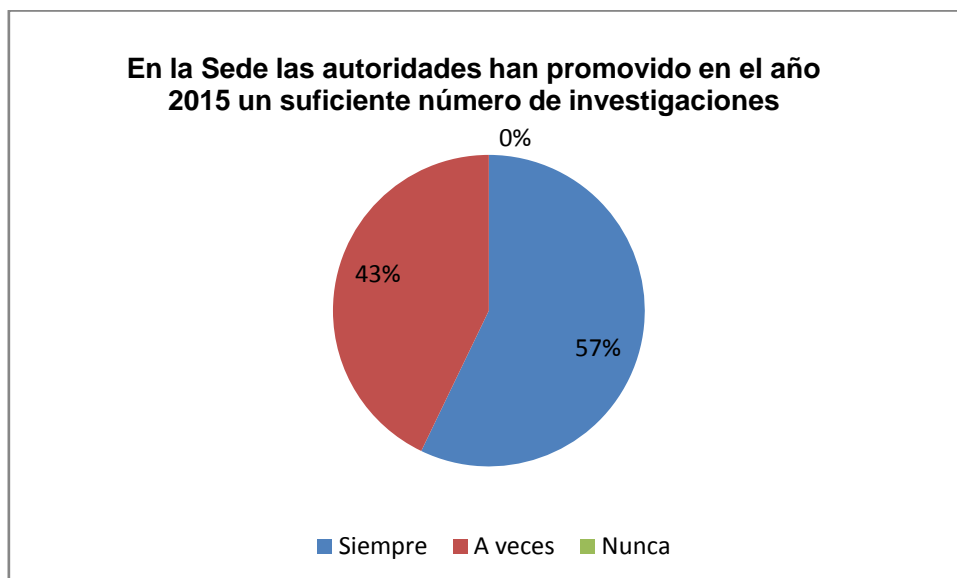
Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 57% de las autoridades atienden oportunamente los requerimientos de los docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje, el 29% lo realizan a veces y el 14% nunca lo hacen. En general todas las autoridades deberían atender los requerimientos de los docentes y estudiantes siempre, lo cual reflejaría en la calidad de la atención que es parte de la calidad educativa de la sede universitaria.

2. Ámbito de investigación.

Tabla N° 59 ¿En la Sede las autoridades han promovido en el año 2015 un suficiente número de investigaciones?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

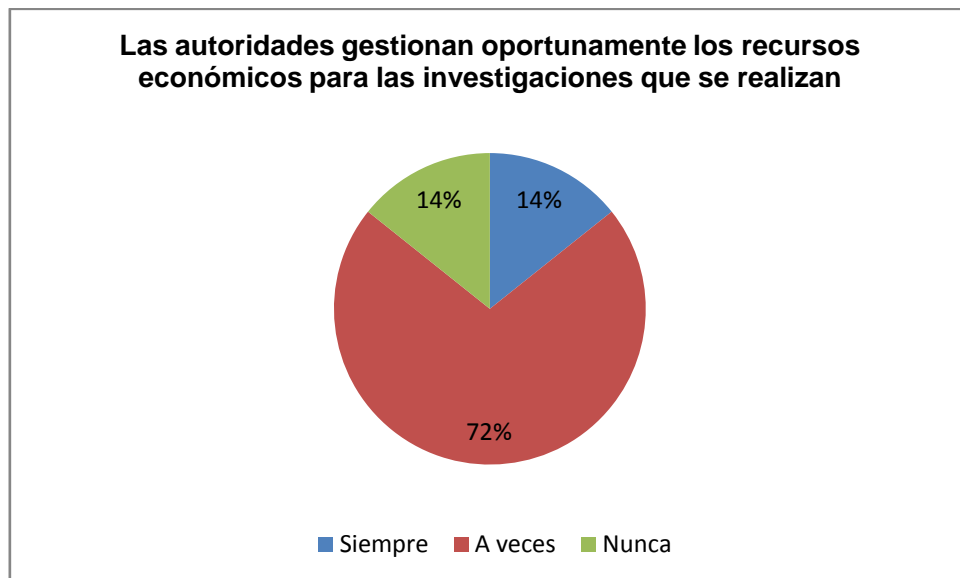


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades han promovido siempre en el año 2015 un suficiente número de investigaciones, en un 57%, el 43% lo hacen a veces. Quienes manifiestan que sí, argumenta que se debe a que las actividades de investigación constan en los repartos de los docentes y que tiene que cumplir, porque se tiene que cumplir con las disposiciones del CEAACES y para cumplir acorde a la disponibilidad docente con el entorno de la sede. Los que expresan que no, exponen que se debe a que los procesos de aprobación de proyectos no ofrecen la suficiente retroalimentación, que no existe un seguimiento adecuado de las investigaciones. Ello implica que si se dan los procesos de seguimiento adecuado en la sede existirían más investigaciones, se deben tomar estrategias orientadas a incrementar las investigaciones de la sede

Tabla N° 60 ¿Las autoridades gestionan oportunamente los recursos económicos para las investigaciones que se realizan?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 1 | 5 | 1 |

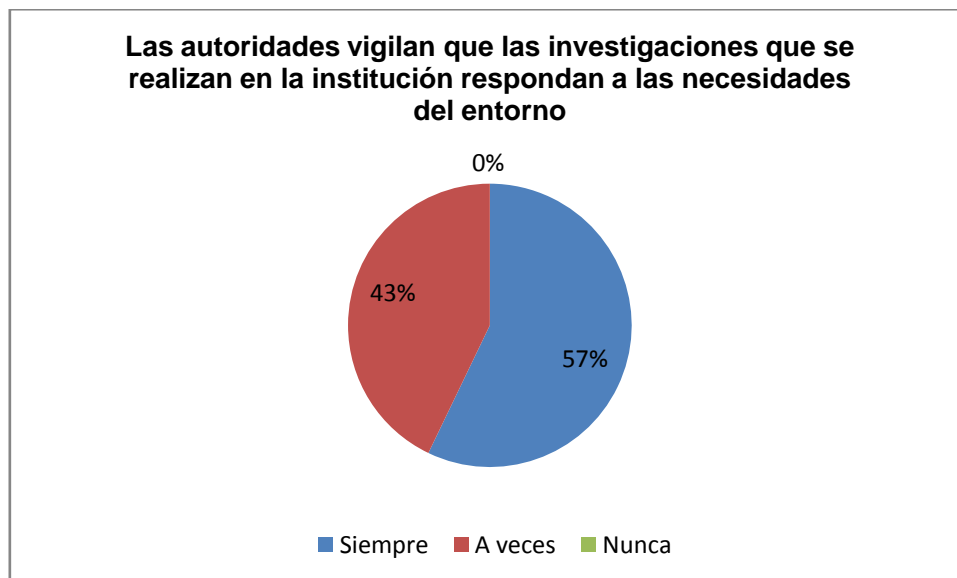


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente el 14% de las autoridades gestionan oportunamente los recursos para las investigaciones, el 72% lo realizan a veces y un 14% nunca lo hacen. La autoridad correspondiente debería gestionar siempre los recursos para investigaciones y que permitan optimizar las actividades de investigación de la sede.

Tabla N° 61 ¿Las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan en la institución respondan a las necesidades del entorno?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |



Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Siempre las autoridades vigilan que las investigaciones que se realizan correspondan a las necesidades del entorno, en un 57%, el 43% lo hacen a veces. La autoridad correspondiente debe empoderarse de estos procesos de manera que siempre las investigaciones se direccionen a solucionar problemáticas del entorno.

Tabla N° 62 ¿Las autoridades gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |



Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre gestionan convenios interinstitucionales para la realización de investigaciones, en un 57%, el 43% lo, hacen a veces. Generalmente desde el decanato se gestionan los convenios y a veces se encargan los directores de carrera de manera que todos los proyectos de investigación se concretan en base a convenios interinstitucionales

Tabla N° 63 ¿Las autoridades socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 1 | 2 | 4 |



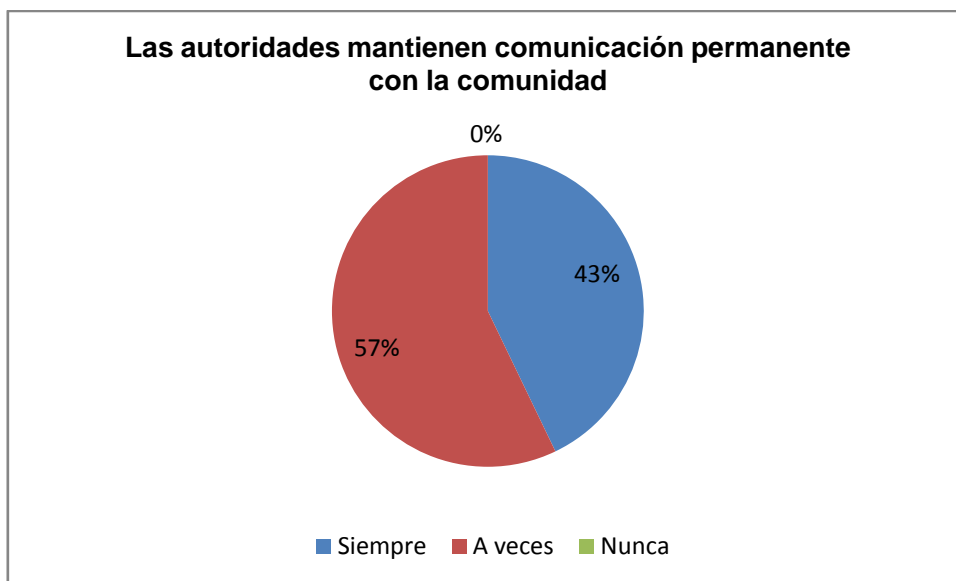
Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente el 14% de las autoridades manifiestan que siempre se socializan a la comunidad universitaria los resultados de las investigaciones realizadas, el 29% expresan que a veces y el 57% manifiestan que nunca lo hacen. Es importante la socialización tanto interna como externa para utilizar esos conocimientos en los aprendizajes de los estudiantes y para evidenciar el cumplimiento de uno de los ámbitos sustantivos de la universidad como lo es la investigación.

3. Ámbito de vinculación con la comunidad.

Tabla N° 64 ¿Las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 3 | 4 | 0 |

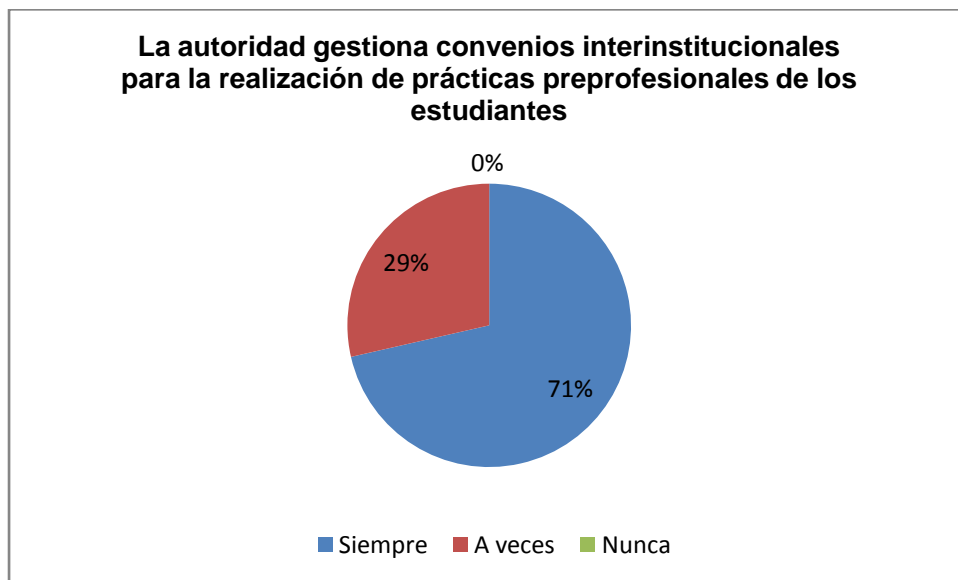


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad siempre, en un 43%, y el 57% lo realizan a veces. Es de suma importancia establecer siempre contacto con la comunidad, de esta manera se comunica las actividades y funcionamiento de la institución para lograr un posicionamiento óptimo de la misma en el entorno.

Tabla N° 65 ¿La autoridad gestiona convenios interinstitucionales para la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 2 | 0 |

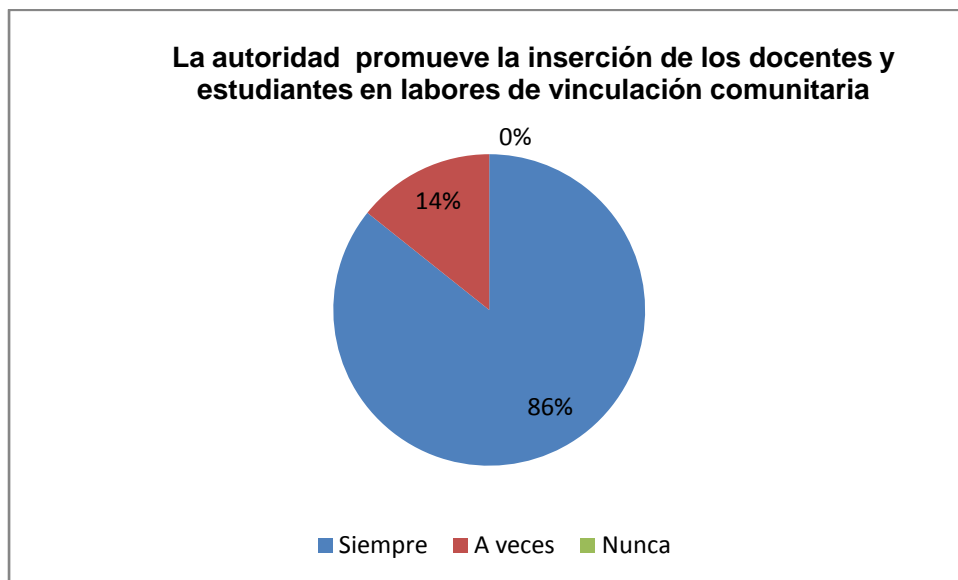


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 71% de las autoridades manifiestan que siempre se realizan las prácticas preprofesionales en un marco de convenios interinstitucionales, el 29% lo hacen a veces. En la sede siempre las prácticas preprofesionales se realizan con instituciones con las que se tiene convenios, la mayor parte de esos convenios los gestiona directamente desde el decanato y en otros casos los hacen los directores de carrera.

Tabla N° 66 ¿La autoridad promueve la inserción de los docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 6 | 1 | 0 |

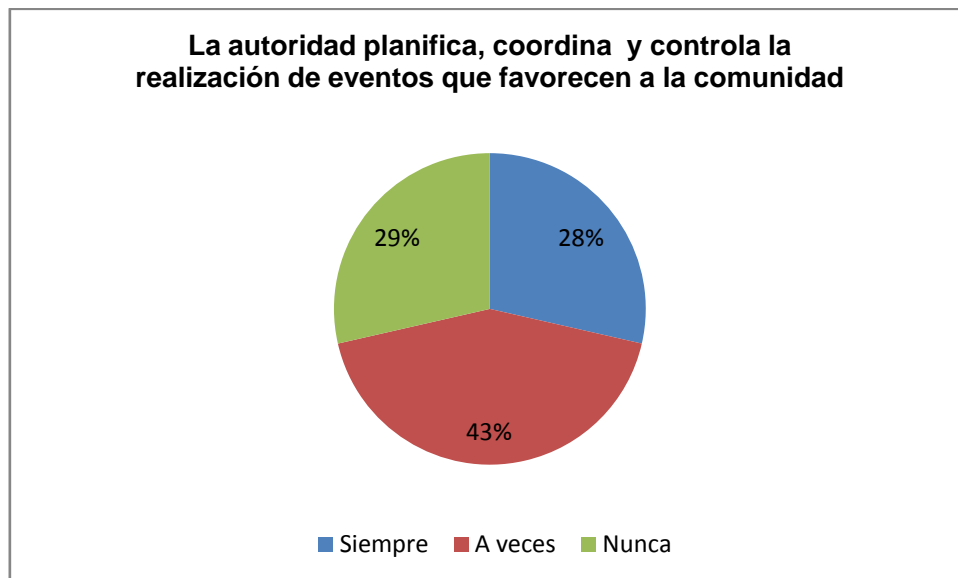


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Mayoritariamente las autoridades manifiestan que siempre se involucra a docentes y estudiantes en labores de vinculación comunitaria, en un 86%, el 14 % lo hacen a veces. En general existe la participación de docentes y estudiantes en este tipo de labores.

Tabla N° 67 ¿La autoridad planifica, coordina y controla la realización de eventos que favorecen a la comunidad?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 2 | 3 | 2 |



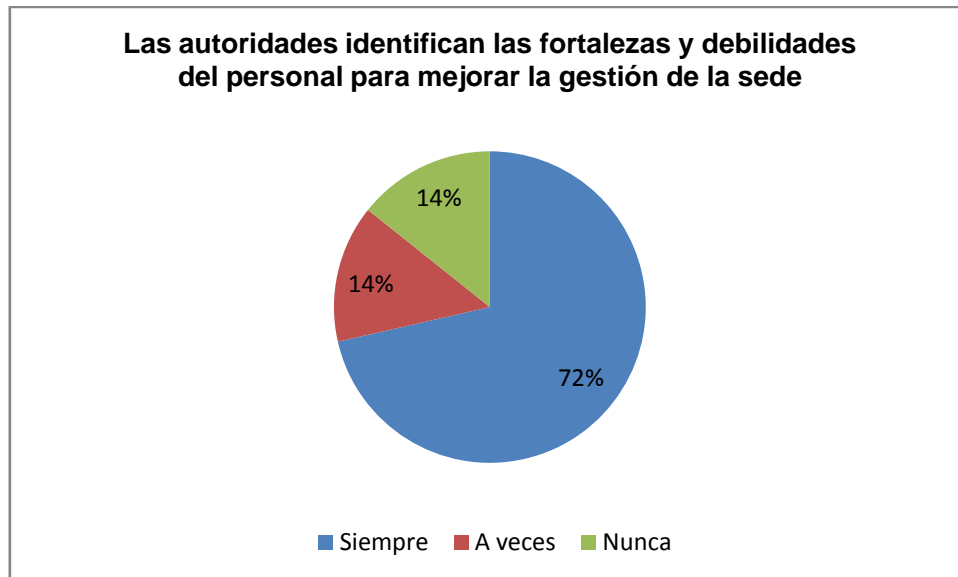
Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

La autoridad planifica, coordina y controla la realización de eventos que favorecen a la comunidad, siempre en un 28%, a veces el 43% y el 29% no lo hacen nunca. Las autoridades siempre deben planificar, coordinar y controlar este tipo de eventos en beneficio de la comunidad, el cabal desenvolvimiento de estos eventos beneficia la imagen y reputación de la institución.

2. Ámbito administrativo-financiero.

Tabla N° 68 ¿Las autoridades identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 1 | 1 |

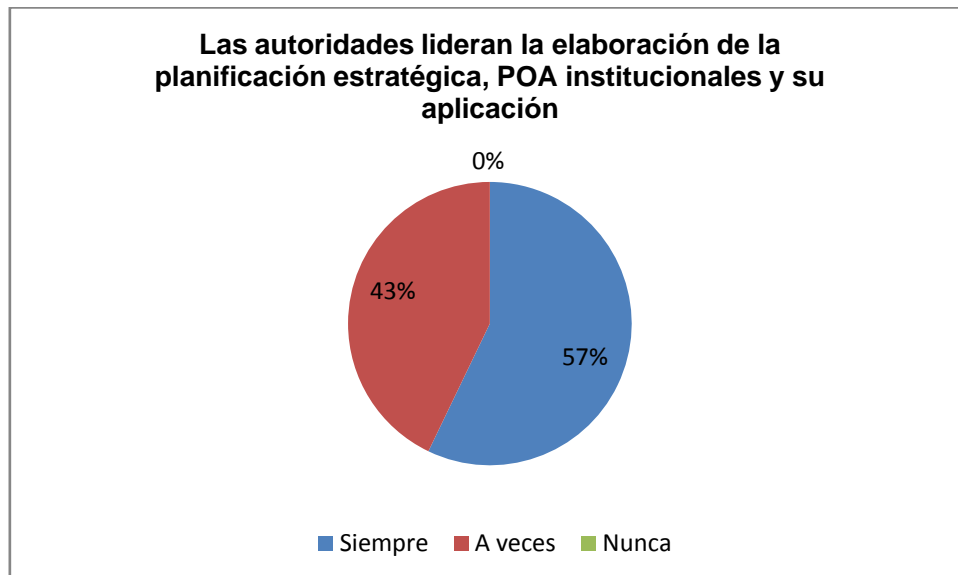


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

En mayor número se expresan que se identifican las fortalezas y debilidades del personal para mejorar la gestión de la sede, siempre en un 72%, el 14% a veces y el 14% nunca lo hacen. La determinación de las debilidades en los docentes permite la retroalimentación correspondiente para su mejoramiento que redundará en el correcto funcionamiento de la institución.

Tabla N° 69 ¿Las autoridades lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

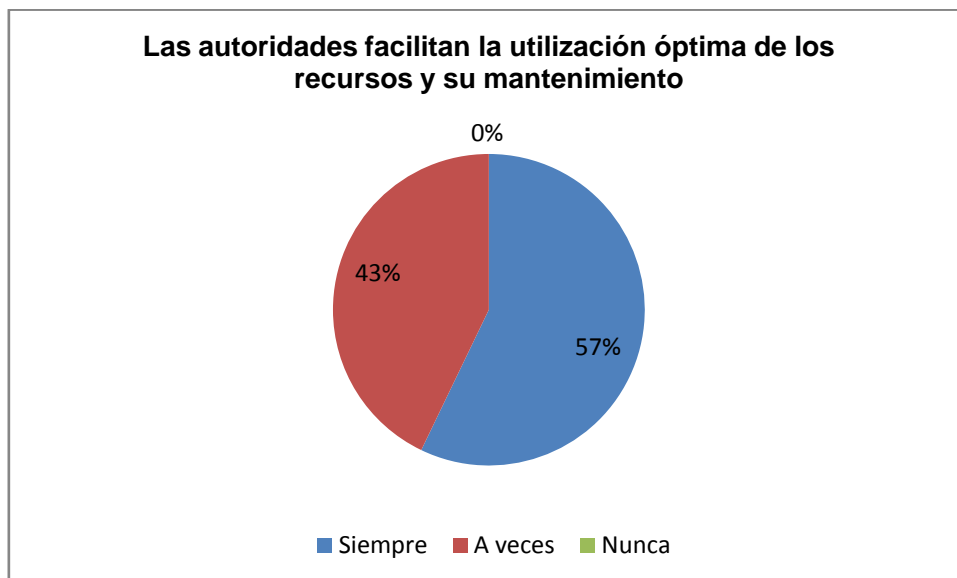


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 57% de las autoridades expresan que lideran la elaboración de la planificación estratégica, POA institucionales y su aplicación, el 43% lo hacen a veces. Es importante en estos procesos la participación no solo de las autoridades sino de todos quienes hacen institución para poder determinar estrategias válidas en beneficio del normal funcionamiento de la sede.

Tabla N° 70 ¿Las autoridades facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

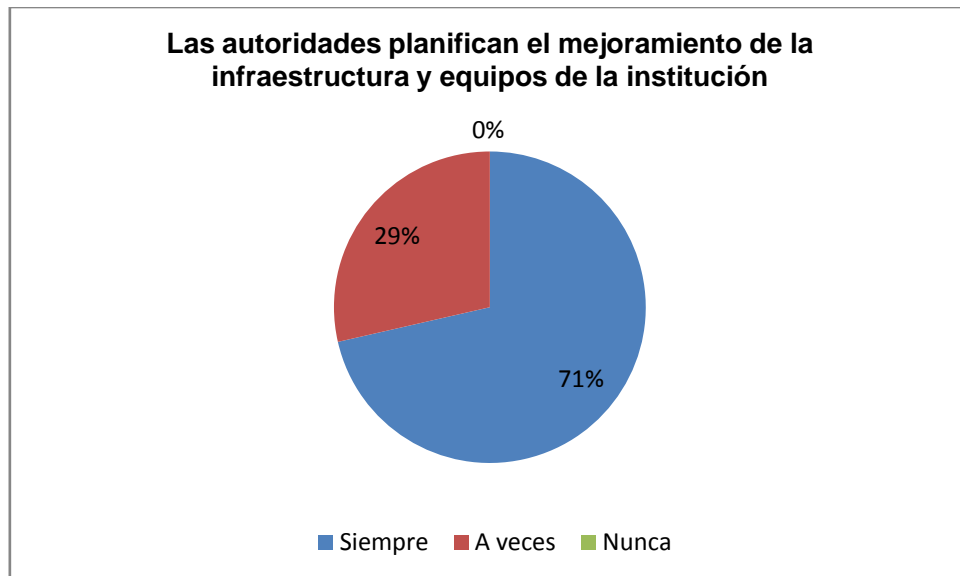


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre facilitan la utilización óptima de los recursos y su mantenimiento, en el 57%, el 43% lo hacen a veces. Siempre las autoridades deben propender a la utilización óptima y su mantenimiento, de no hacerlo así redundaría en el normal funcionamiento de la sede y su incidencia en la calidad de la educación.

Tabla N° 71 ¿Las autoridades planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 2 | 0 |

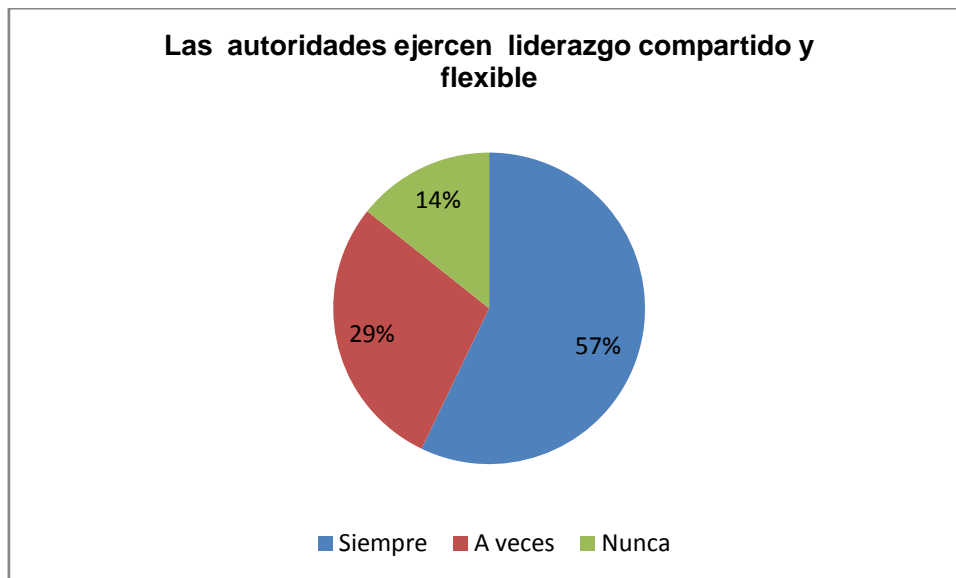


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

La mayor parte de los directivos expresan que siempre planifican el mejoramiento de la infraestructura y equipos de la institución, en el 71%, y el 29% lo hacen a veces. Todas las autoridades deberían participar en este proceso que permita el mejoramiento del ambiente laboral.

Tabla N° 72 ¿Las autoridades ejercen liderazgo compartido y flexible?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 2 | 1 |

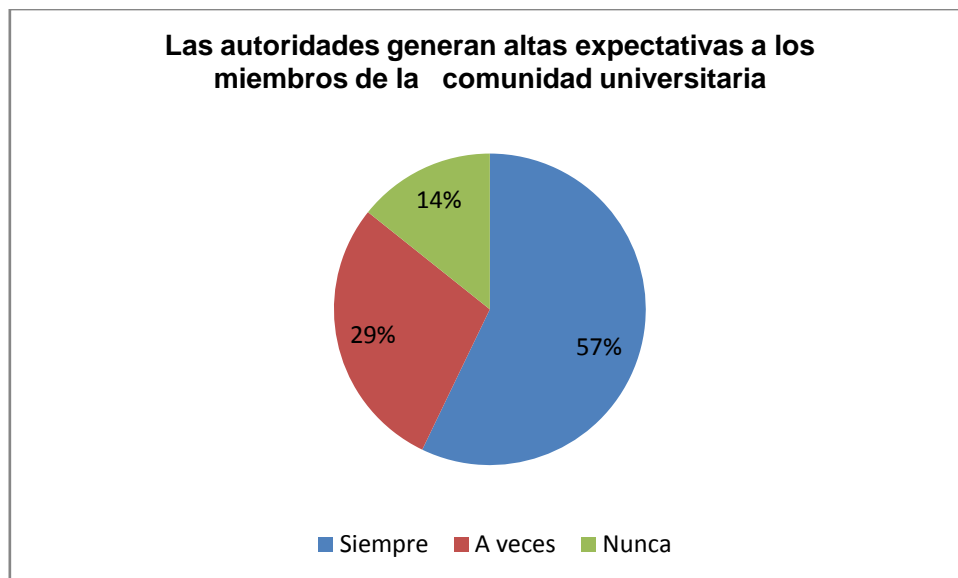


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 57% expresa que siempre se ejerce liderazgo compartido y flexible, el 29% lo hace a veces, y el 14% nunca lo hace. La buena calidad del liderazgo genera un clima laboral eficiente que afecta positivamente en el desempeño de los que hacen la institución, todas autoridades deberían propender a este tipo de liderazgo.

Tabla N° 73 ¿Las autoridades generan altas expectativas a los miembros de la comunidad universitaria?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 2 | 1 |

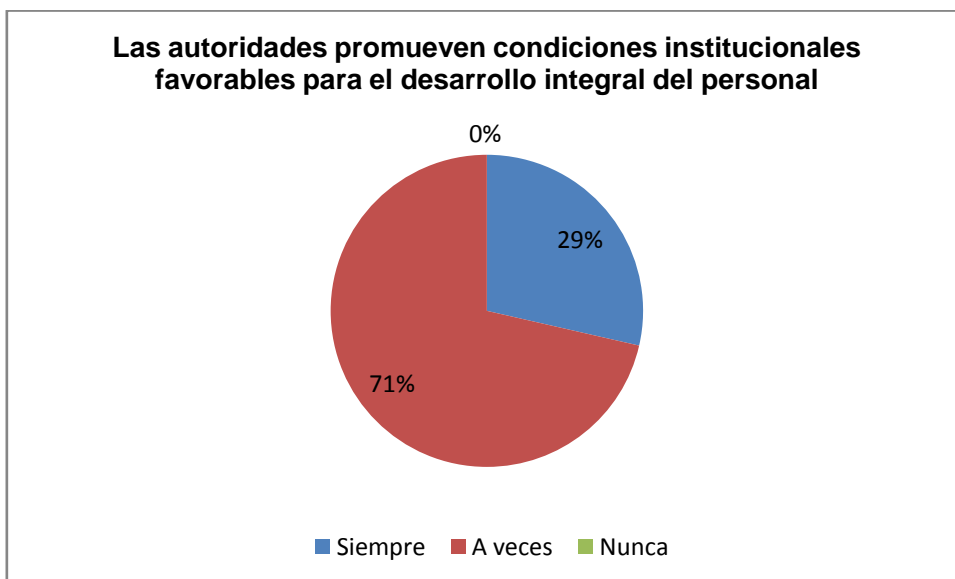


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Siempre las autoridades generan expectativas a los miembros de la comunidad universitaria, en el 57%, el 29% lo hacen a veces, y 14% nunca lo hacen. Si el liderazgo es efectivo en todas las autoridades las expectativas de la comunidad universitaria serían generales.

Tabla N° 74 ¿Las autoridades promueven condiciones institucionales favorables para el desarrollo integral del personal?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 2 | 5 | 0 |



Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente el 29% de las autoridades generan condiciones favorables para el desarrollo integral del personal, el 71% lo promueven a veces. La política de promoción para el desarrollo integral del personal debería ser a nivel de todas las autoridades, pues esto genera un clima laboral favorable en la institución y por lo tanto el mejoramiento en el desempeño de sus miembros.

Tabla N° 75 ¿Las autoridades contratan personal docente, administrativo o de servicio previo un concurso de méritos y oposición?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 7 | 0 | 0 |

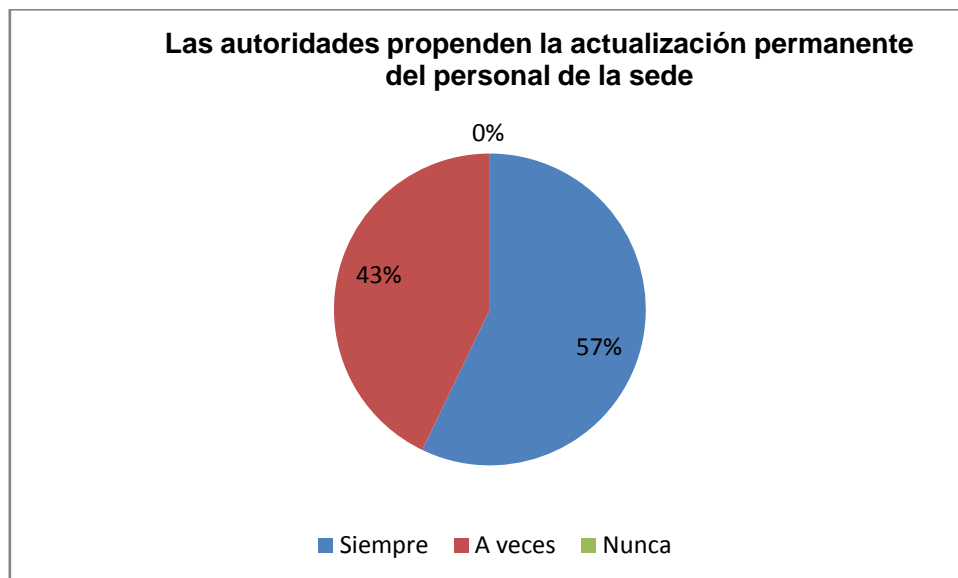


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

En la sede universitaria la totalidad de las autoridades contrata personal previo concurso de méritos y oposición, dando cumplimiento con la normativa de la institución.

Tabla N° 76 ¿Las autoridades propenden la actualización permanente del personal de la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

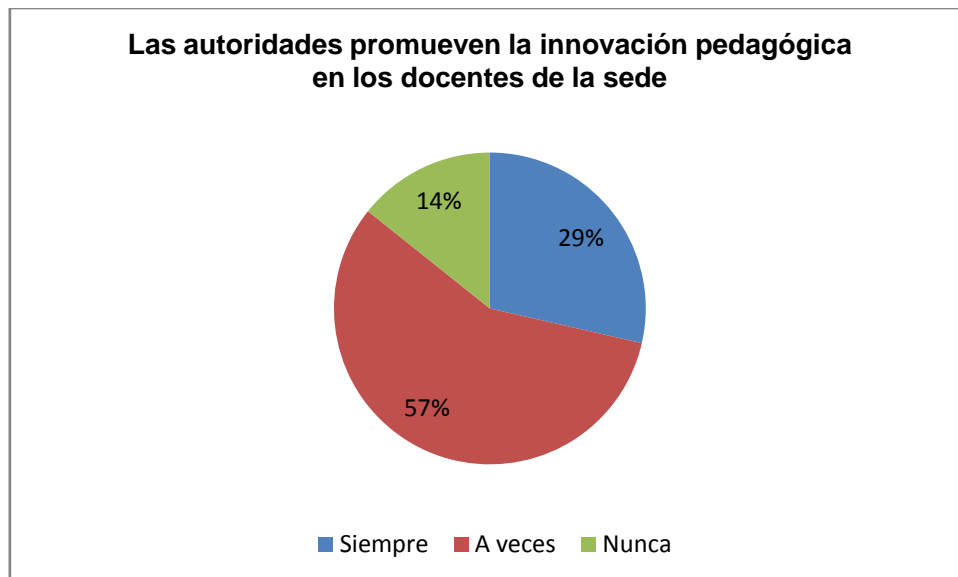


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 57% de las autoridades propenden siempre la actualización permanente del personal de la sede, el 43% lo hacen a veces. Todas las autoridades deberían propender siempre esta política que va en beneficio de aprendizajes significativos de los estudiantes y por lo tanto de la calidad de la educación que se entrega.

Tabla N° 77 ¿Las autoridades promueven la innovación pedagógica en los docentes de la sede?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 2 | 4 | 1 |

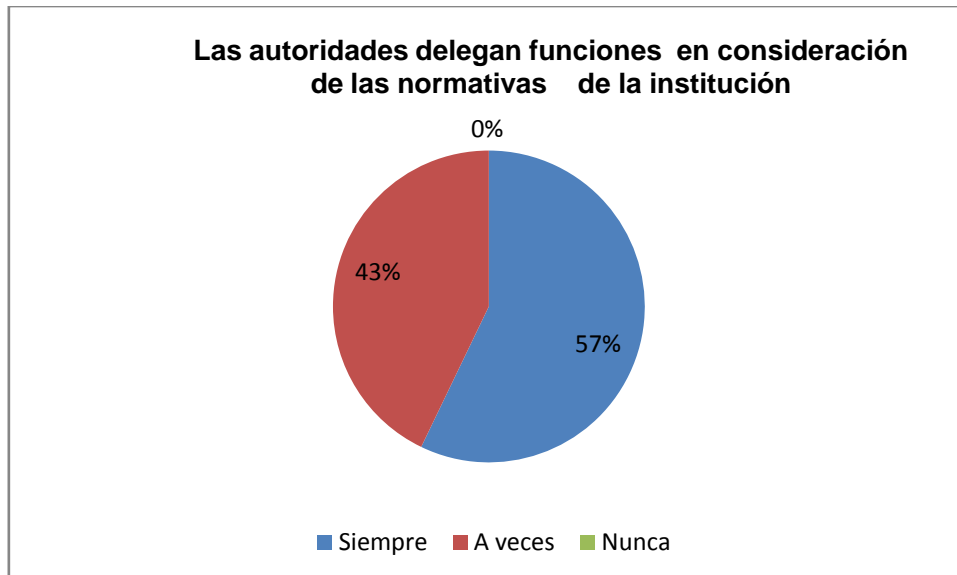


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Solamente el 29% de las autoridades promueven siempre la innovación pedagógica de los docentes, el 57% lo hacen a veces, y el 14% no lo hacen nunca. El mantener los mismos procesos pedagógicos y en muchos casos obsoletos perjudica los aprendizajes de los estudiantes y en la calidad de la educación.

Tabla N° 78 ¿Las autoridades delegan funciones en consideración de las normativas de la institución?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

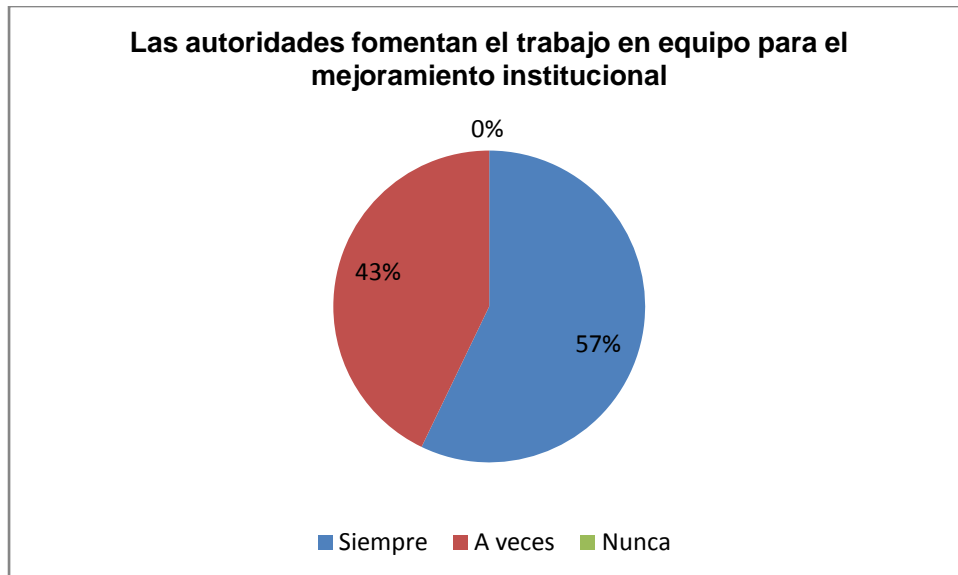


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre delegan funciones en base a las normativas de la institución, el 57%, y el 43% lo hacen a veces. Dependiendo de las circunstancias en general se considera las disposiciones reglamentarias al respecto.

Tabla N° 79 ¿Las autoridades fomentan el trabajo en equipo para el mejoramiento institucional?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 4 | 3 | 0 |

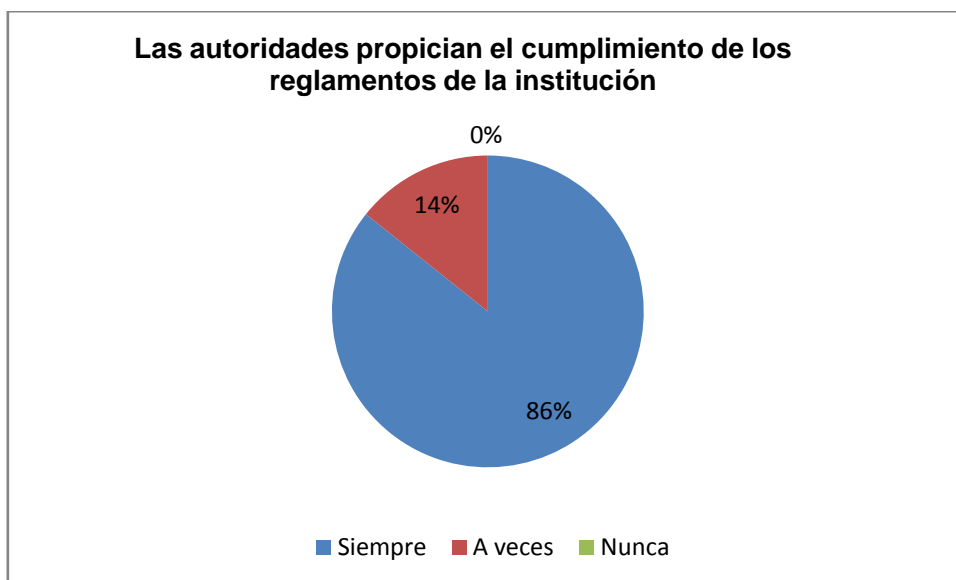


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre fomentan el trabajo en equipo en beneficio de la institución, en un 57%, y a veces el 43%. En general se promueve el trabajo en equipo en la sede dependiendo de las circunstancias, condición favorable para el mejoramiento institucional.

Tabla N° 80 ¿Las autoridades propician el cumplimiento de los reglamentos de la institución?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 6 | 1 | 0 |

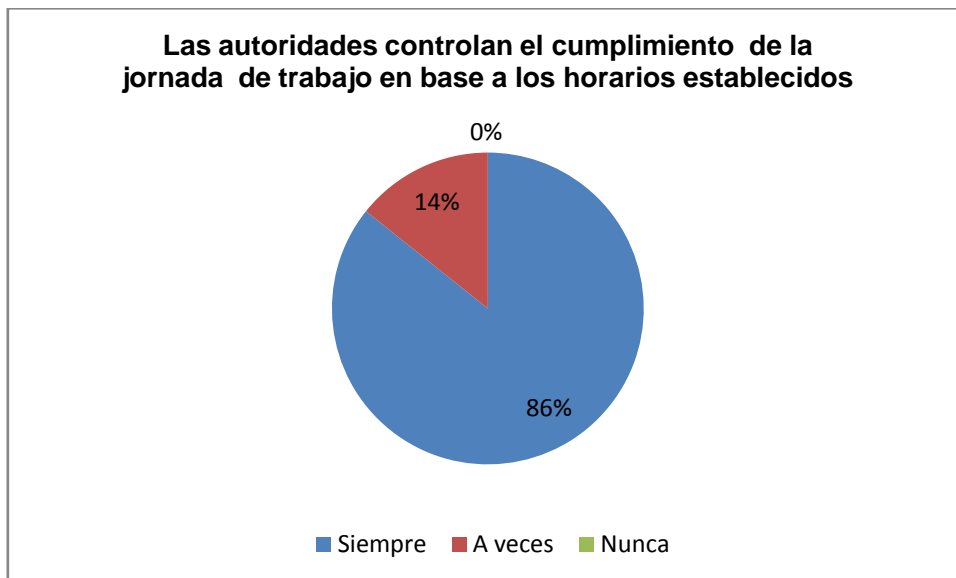


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Las autoridades siempre propician el cumplimiento de las normativas de la institución, en un 86%, y el 14% lo hacen a veces. Actitudes positivas de los docentes para el normal desenvolvimiento institucional.

Tabla N° 81 ¿Las autoridades controlan el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 6 | 1 | 0 |

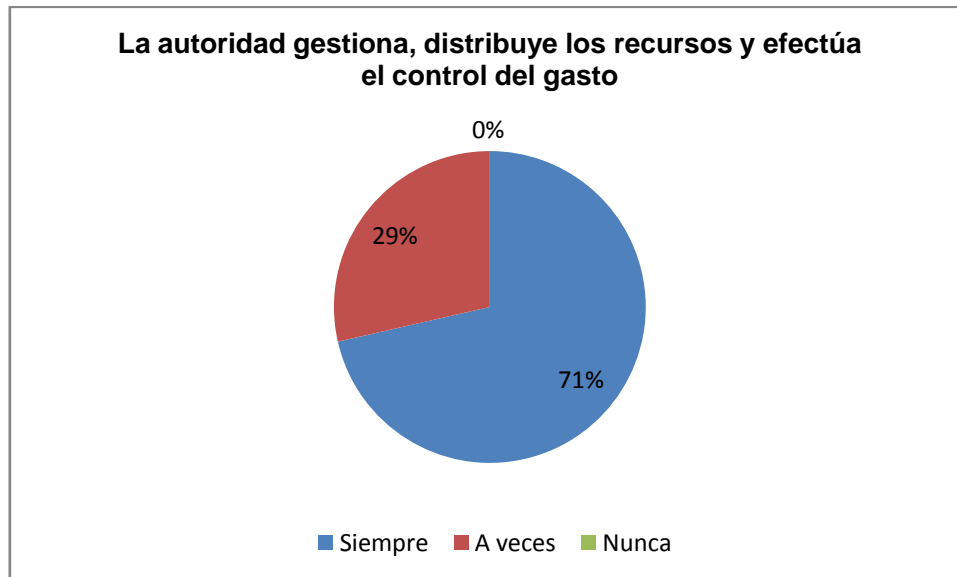


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

La mayor parte de las autoridades, el 86%, controlan siempre el cumplimiento de la jornada de trabajo en base a los horarios establecidos, solamente el 14% lo hace a veces. El control del cabal cumplimiento de la jornada laboral es positivo para la institución, revela el compromiso y responsabilidad de sus integrantes.

Tabla N° 82 ¿La autoridad gestiona, distribuye los recursos y efectúa el control del gasto?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 2 | 0 |

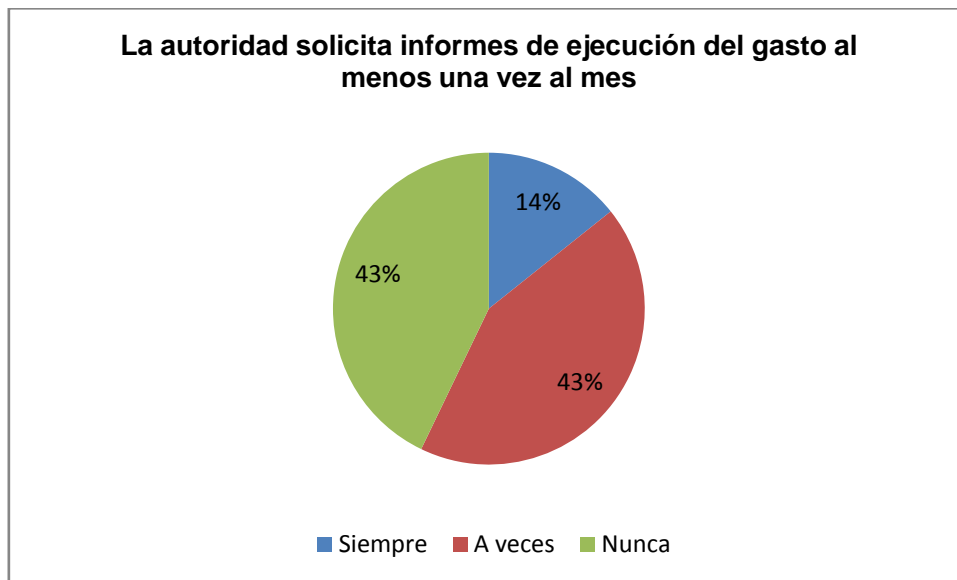


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 71 % de los encuestados manifiestan que siempre la autoridad gestiona, Distribuye los recursos y efectúa el control del gasto, el 29% manifiestan que lo hace a veces. En general en la sede existe una normal gestión de los recursos y su respectivo control.

Tabla N° 83 ¿La autoridad solicita informes de ejecución del gasto al menos una vez al mes?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 1 | 3 | 3 |

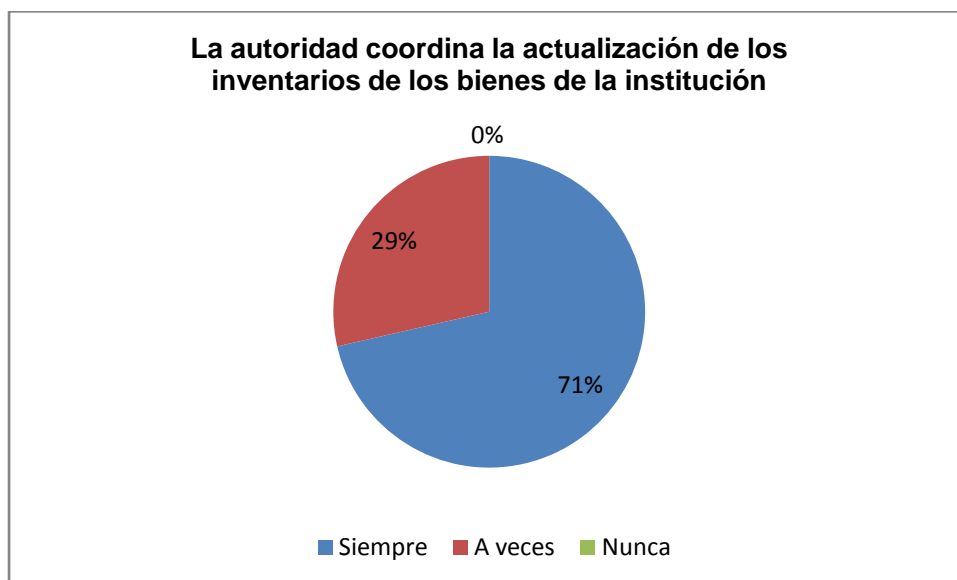


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

Los encuestados expresan que siempre se controla el gasto mediante informes, el 14%, el 43% exponen que a veces, y el 43%, que no lo hace nunca. Si la autoridad lo hace esta socializa a las demás autoridades de la sede.

Tabla N° 84 ¿La autoridad coordina la actualización de los inventarios de los bienes de la institución?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 5 | 2 | 0 |

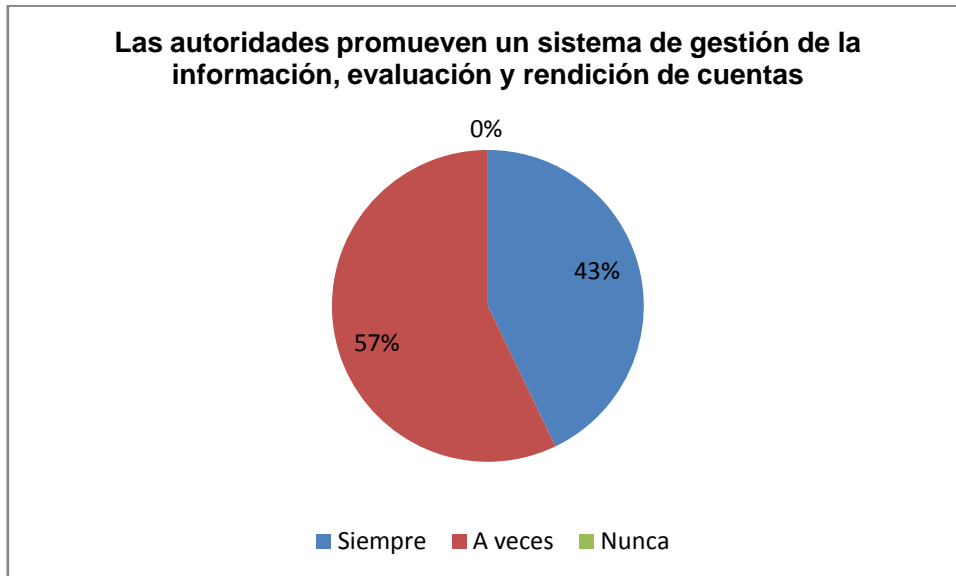


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 71 % de los directivos expresan que siempre la autoridad coordina la actualización de los inventarios de bienes de la sede, el 29% opinan que a veces. Es importante que la autoridad tenga conocimiento de los bienes que dispone y de su estado para el normal funcionamiento de la institución.

Tabla N° 85 ¿Las autoridades promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 3 | 4 | 0 |

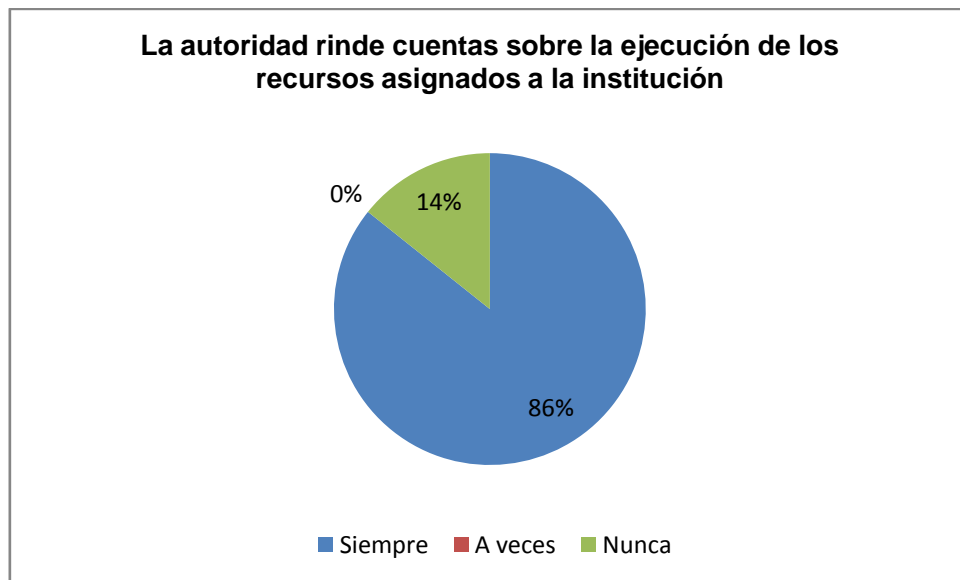


Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 43% de los encuestados opinan que las autoridades de la sede promueven un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición de cuentas, el 57% manifiestan que a veces. Existe deficiencia en cuanto a la gestión de la información y su evaluación ya que la rendición de cuentas se lo realiza anualmente acorde a la reglamentación de los organismos superiores.

Tabla N° 86 ¿La autoridad rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución?

| Siempre | A veces | Nunca |
|---------|---------|-------|
| 6 | 0 | 1 |



Fuente: Encuesta a directivos.
Elaboración: El autor.

El 86% de los directivos de la sede manifiestan que la autoridad siempre rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la sede, el 14% expresa que nunca. Existe en la sede transparencia del manejo de los recursos asignados.