



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: “Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad Riobamba, provincia Chimborazo, durante el año lectivo 2010 - 2011”*

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

#### **AUTOR:**

Ing. Christiam Paúl Aguirre Merino

#### **DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza

**CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 26 de enero del 2012

**Mgs.**

Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Elena de las Mercedes Gallegos Espinoza

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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



.....  
**Ing. Cristian Paúl Aguirre Merino**

**CI. 0603038936**

# ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

## CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 26 de enero del 2012



.....

**Ing. Christiam Paúl Aguirre Merino**

**CI. 0603038936**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de infinito agradecimiento a mi familia, especialmente a mis hermanos Andrés y Juan Aguirre, por su apoyo y presencia en las distintas batallas que hemos luchado en esta vida.

A cada uno de los docentes del programa de maestría, por compartir sus conocimientos y experiencias educativas. A mi Directora de Tesis, Mgs. Elena Gallegos, por su valioso aporte en la estructuración final de la tesis de grado.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica Particular de Loja por su compromiso social de formar profesionales de calidad y con alta pertinencia y excelencia académica.

De la misma forma un agradecimiento especial para la Escuela de Ingeniería de Ecoturismo de la ESPOCH, por permitirme realizar este proyecto de investigación y darme la oportunidad de servir a la comunidad estudiantil del Ecuador como docente universitario.

## DEDICATORIA

“Yo soy el hijo del Inti Sol y de la Pachamama  
 Yo soy el hijo del Espíritu de Jehová y Pachakamak  
 Yo soy el hijo del Espíritu de Vida y de la Luz  
 Yo soy el hijo de la Palabra y de la Fe  
 Yo soy el hijo de Jesucristo  
 Yo soy el Hijo del 10 Pachakutik....!”

*(Christiam Aguirre Merino)*

“Yo soy el hijo del Príncipe de la Paz  
 de su Espíritu de Sabiduría y de su Inteligencia  
 de su Espíritu de la Prudencia y de su Valentía  
 de su Espíritu de Conocer y Temer al Señor  
 y de Gobernar según sus Preceptos”.

*(Isaías)*

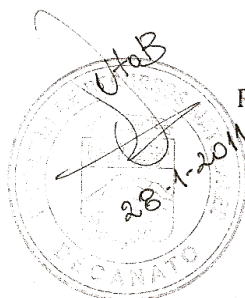
Dedico este trabajo al Dios de la Vida, del Amor y de la Luz. Al Príncipe de la Paz, nuestro señor Jesucristo por su palabra y bendiciones. Al Espíritu de Vida por su generosidad ante nuestros sentimientos y pensamientos.

Dedico este trabajo a mis hijos amados Mateo Sebastián y Cristian Jeshua, a mi esposa amada Mayra Andrea, a mis padres Rómulo Aguirre y Carmita Merino, a mis suegros Holguer Martínez y Carmita Illescas.

A mis hijos gracias por su comprensión infinita y paciencia; a mis padres y suegros gracias por su aliento, apoyo y ayuda desinteresada; y a mi esposa gracias por ser la mejor mujer del mundo y la compañía de mi cuerpo, alma y espíritu.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Riobamba, 25 de enero del 2011



Sr.

Ing. Eduardo Muñoz Jácome

DECANO DE LA FACULTAD DE RECURSOS NATURALES DE LA ESPOCH

Presente.-

De mi consideración:

Luego de expresarle un fraterno saludo, permítame informarle que me encuentro realizando mis estudios de post grado en la Universidad Técnica Particular de Loja. En dicha universidad me encuentro en el proceso de elaboración de mi tesis, previo a la obtención de Magister en Educación, Gerencia y Liderazgo Educativo.

El tema de mi tesis es: "Gerencia, Liderazgo y Valores de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH", razón por la cual, mucho agradeceré se digne concederme la autorización correspondiente a fin de que se me brinde la información y facilidades necesarias para realizar mi trabajo de grado en beneficio de esta prestigiosa escuela de la ESPOCH.

Por la favorable atención que se digne en dar a la presente anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Ing. Christian Paúl Aguirre Merino

060303893-6

c.c. Sr. Dr. Patricio Noboa/Director de Escuela de Ing. Ecoturismo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xv
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La Gestión educativa</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto de gestión	4
2.1.2. Importancia de la gestión	5
2.1.3. Funciones de la gestión	7
2.1.4. Tipos de gestión	8
<b>2.2. Liderazgo educativo</b>	<b>10</b>
2.2.1. Concepto de liderazgo educativo	10
2.2.2. Teorías de liderazgo	11
2.2.3. Tipos y características del liderazgo	19
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>21</b>
2.3.1. Concepto de líder	21
2.3.2. Características de un líder	23
2.3.3. La diferencia entre líder y directivo	25
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	<b>26</b>
2.4.1. Concepto	26
2.4.2. Importancia de los valores en la educación	29
2.4.3. Clases de valores	32
2.4.4. Modelos de educación moral	33



2.4.5. Decálogo de los valores organizacionales	35
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Participantes</b>	<b>39</b>
3.1.1. Población	39
3.1.2. Muestra	47
<b>3.2. Materiales e instrumentos de investigación</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Métodos y procedimientos</b>	<b>56</b>
3.3.1. Métodos	56
3.3.2. Procedimiento	57
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Diagnóstico</b>	<b>59</b>
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	59
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa	77
4.1.3. Análisis FODA	88
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas</b>	<b>93</b>
4.2.1. De la encuesta a directivos	93
4.2.2. De la encuesta a docentes	105
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	108
4.2.4. De la entrevistas a directivos	111
4.2.5. Matriz de problemas	112
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>114</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>122</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>124</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>135</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	39
2	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	40
3	Directivos de la Escuela de Ecoturismo por Título Académico	41
4	Total de docentes de la Escuela de Ecoturismo por Sexo	42
5	Total de Docentes de la Escuela de Ecoturismo por Edad	43
6	Total de Docentes de la Escuela de Ecoturismo por Título Académico	44
7	Total de Estudiantes de la Escuela de Ecoturismo por Sexo	45
8	Total de Estudiantes de la Escuela de Ecoturismo por Semestre	46
9	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	47
10	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	48
11	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico	49
12	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	50
13	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	51
14	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico	52
15	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	53
16	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre	54
17	Análisis interno de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	88
18	Análisis externo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	91
19	Forma de organización de los equipos de trabajo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	93
20	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	94
21	Tareas de los miembros de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo y el manual de normas	95

22	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	95
23	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	96
24	Promoción de la administración y liderazgo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	97
25	Habilidades de liderazgo que se requieren para la dirección de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	98
26	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	99
27	Organismos que integran la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	100
28	Actividades del equipo didáctico de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	101
29	La comisión de su carrera y sus acciones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	102
30	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	103
31	Material de planificación educativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	104
32	Resultados de la encuesta a docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	105
33	Resultados de la encuesta a estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	108
34	Resultados de la entrevistas a directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	111
35	Problemas en la gestión y liderazgo en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	112
36	Instrumentos de información de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	131
37	Recursos necesarios para la sostenibilidad de la propuesta de mejora de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	131
38	Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	132
39	Cronograma de la propuesta de mejora para la Escuela de Ecoturismo	134

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	39
2	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	40
3	Directivos de la Escuela de Ecoturismo por Título Académico	41
4	Total de docentes de la Escuela de Ecoturismo por Sexo	42
5	Total de Docentes de la Escuela de Ecoturismo por Edad	43
6	Total de Docentes de la Escuela de Ecoturismo por Título Académico	44
7	Total de Estudiantes de la Escuela de Ecoturismo por Sexo	45
8	Total de Estudiantes de la Escuela de Ecoturismo por Semestre	46
9	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	48
10	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	49
11	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico	50
12	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	51
13	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad	52
14	Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico	53
15	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo	54
16	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre	55
17	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	93
18	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	94
19	Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	95
20	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	96
21	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	96
22	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	97
23	Habilidades de liderazgo que se requieren para la dirección	98
24	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	99

25	Organismos que integran la institución	100
26	Actividades del equipo, equipo didáctico, junta de profesores	101
27	Los departamentos didácticos y sus acciones	103
28	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	103
29	Material de planificación educativa	104
30	Resultados de la encuesta a docentes	106
31	Resultados de la encuesta a estudiantes	109

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral de la ESPOCH	75
2	Organigrama Estructural de la ESPOCH	80
3	Organigrama Estructural por Facultades de la ESPOCH	81
4	Fases y actividades de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo	127

## RESUMEN

La presente investigación analizó la gestión, liderazgo y valores educativos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: 1.-Técnica del fichaje, se empleó para estructurar el marco teórico en lo referente a la gestión, liderazgo y valores educativos; 2.- Técnica de la observación directa, se aplicó en el diagnóstico situacional de los instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, clima laboral y convivencia con valores; 3.- Técnica de la entrevista estructurada, se utilizó para obtener información sobre comunicación, normativa, resolución de conflictos, tipos de liderazgo y valores institucionales; 4.- Técnica de la encuesta, sirvió para la adquisición de información y evaluación de los estudiantes y docentes. Los resultados afirman que la gestión educativa y la estructuración de la cultura organizacional de la Escuela de Ecoturismo es cerrada, estática, formal y burocrática; por lo que se sugiere una reestructuración organizacional fundamentada en el modelo de los centros educativos versátiles, según el enfoque de la teoría de las “Escuelas Excelentes”.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) en sus quince años de funcionamiento universitario en el país, no ha conseguido fortalecer los elementos, mecanismos y procesos de la gestión educativa relacionada fundamentalmente con el liderazgo y los valores educativos, convirtiéndose hoy en día en una temática obligada de reflexión y debate continuo entre sus actores educativos.

Desde el año 2007 la escuela ha venido trabajando en una tercera reforma curricular, proceso que hasta la actualidad no ha finalizado por la falta de gestión y por el déficit de liderazgo y valores por parte de las autoridades de turno. De esta manera se puede evidenciar que el clima laboral no es el esperado por parte de los docentes y estudiantes, tampoco lo es la cultura organizacional, y en este mismo camino se encuentra la dirección y la toma de decisiones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, limitando y restringiendo sin duda alguna el crecimiento y desarrollo: académico, técnico e investigativo de esta escuela politécnica.

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, fue creada mediante resolución No-S63-HCP-94 del 17 de noviembre de 1994 como una respuesta para satisfacer las necesidades en la conservación del medio ambiente mediante el fomento y desarrollo del ecoturismo. Inicia su actividad académica el 6 de febrero de 1995. Su objetivo es formar profesionales con elevado nivel científico-técnico-humanístico que contribuyan a solucionar problemas del sector ecoturístico, considerando aspectos ecológicos, turísticos, económicos y administrativos, sin alterar los ecosistemas y enmarcados dentro del desarrollo sustentable.

En el año 1997, se realiza una primera reestructuración del mapa curricular de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo tomando como referente el “Modelo de Competencia y Desempeño Profesional”, que parte del análisis de los problemas profesionales como fundamento para la determinación de las competencias profesionales y a partir de éstas, la definición del perfil y campo profesional, elementos con los cuales se diseña el plan de estudios. Durante el año 2003, en base al Modelo de Desarrollo Humano, Competencia y Desempeño Profesional, que había venido siendo trabajado en la institución, se procede con un nuevo rediseño que, teniendo como referente el análisis del desempeño profesional de los primeros ingenieros y egresados, pretendió equilibrar los tres elementos ejes de la formación



del ingeniero en ecoturismo, pues el plan de estudios tenía una fuerte carga de contenidos ambientales y muy poca carga de contenidos de gestión turística y una visión folklorista del eje cultural. Con ello se definen cuatro áreas de conocimiento; ambiental, cultural, de gestión y servicios turísticos, y, de formación general.

Frente a este escenario y al nuevo propuesto por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología del Ecuador (SENESCYT), es de suma importancia la ejecución de este estudio, ya que el mismo permitirá orientar y encaminar a la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo a una gestión de calidad con pertinencia, liderazgo y valores que enaltezcan la educación universitaria de la ESPOCH, cumplan con los parámetros de acreditación requeridos del SENESCYT y plasmen las demandas solicitadas por la sociedad ecuatoriana en el ámbito de la formación para el desarrollo del sector turístico.

El futuro está en manos de la juventud, pero la juventud está en manos de quien la forme. La educación siembra hábitos que recogen conductas rectas en la vida de una sociedad. Una educación tejida de valores garantiza el ejercicio de un liderazgo eficaz. Saber de valores está bien, pero lo importante es que todos los actores educativos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo los pongan en práctica; y la práctica, cuanto antes comience, mejor.

Para el desarrollo de la investigación contamos con el apoyo incondicional del Decano de la Facultad de Recursos Naturales, docentes de planta y de contrato, y estudiantes fundamentalmente, pues todos estos actores entienden que solamente una gestión educativa con liderazgo y valores permitirán las correcciones necesarias para el manejo académico y administrativo eficiente y eficaz de la escuela.

El objetivo general estuvo enfocado en analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la escuela de Ingeniería en Ecoturismo. Mientras que los objetivos específicos de la presente investigación fueron: 1. Investigar los referentes teóricos sobre la gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores; 2. Realizar el diagnóstico situacional de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo; 3. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la

Escuela de Ecoturismo; y 4. Estructurar un modelo de gestión educativa para la Escuela de Ecoturismo. Estos objetivos se cumplieron en un margen del 100%.

La gestión de un centro educativo está encaminada no solamente a evaluar la calidad de la gestión institucional y administrativa, incluyendo en la misma mecanismos para medir el nivel de consecución de su misión y objetivos; sino también está orientada a garantizar la formación profesional del estudiante, que plasma las funciones de la universidad, en los procesos académicos, de investigación, de extensión universitaria y vinculación social. Así sus resultados estarán reflejados a través de la inclusión laboral y desempeño profesional de los estudiantes.

La fuerza del cambio no está en las tecnologías ni en las recetas de los modelos pedagógicos, sino en el carácter, en la postura y en el liderazgo que tenemos frente a la gestión educativa. Con esta reflexión personal les invito a dar lectura a este trabajo de tesis, agradeciéndoles de forma anticipada todas sus sugerencias, críticas, aportes y reflexiones sobre el contenido de la misma.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto de gestión

“Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar y administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de una empresa cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar” (Definición.de, 2008, párr.1).

Restrepo (2011) afirma:

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteará H. Fayol al principio del siglo XX (párr.10).

“La gestión de una institución educativa es un proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente” (Graffe, 2002, párr.7).

De esta manera se puede concluir que el concepto de gestión se debate en un entorno en el cual, por lo general, los recursos disponibles se reducen, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe utilizar distintas recetas para que de esta manera se logren inclinar y motivar constantemente a todas las fuentes del capital institucional, con el objetivo de conseguir que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa educativa planea emprender. De lo dicho se desprende que la gestión es una labor que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

El término gestión educativa, por lo tanto, hace referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar las metas de un proyecto educativo, mediante la planeación, organización, dirección y control, eficiente y eficaz de una institución o centro educativo.

### **2.1.2. Importancia de la gestión**

Rincón (2008) manifiesta:

La importancia de la gestión educativa radica en: la creación de un sistema educativo acorde a las necesidades y al contexto social, donde desde los primeros momentos formativos se inspiren y se estimulen las habilidades y facultades intelectivas de las personas, para que finalmente se desarrolle y se desenvuelva íntegramente como un ente social que contribuye con la dinámica social, cultural, académica y universitaria del país; y la comprensión de la gestión educativa radica como medio para promover e incrementar por vía de las instituciones educativas a nivel superior, la producción de investigaciones desde los inicios de la formación universitaria, que respondan a nuestro contexto social, cultural, político, económico, tecnológico, entre otros y contribuyan así a nivelar las instituciones científicas de países desarrollados como canal de explotación para el crecimiento y el desarrollo económico (párr. 5).

De la misma manera Rincón (2008) afirma:

Este hecho reviste de gravedad porque pone de manifiesto que las instituciones educativas a nivel superior no están alcanzando la totalidad de sus objetivos, de su misión y visión, y en consecuencia, no están cumpliendo su compromiso con la sociedad. Es conocido por todos, que a la gerencia educativa le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar procesos, acciones, recursos, de cuya interacción depende el logro de objetivos académicos. En este contexto gerencial es necesaria la integración e interacción permanente de la docencia, la extensión, la investigación y la producción. Adentrándonos a un tema muy en boga de la sociedad del conocimiento, es indudable que el mundo está inmerso en una creciente dinámica intelectual, donde el conocimiento, la ciencia, la tecnología por vía de la investigación, es punta de lanza de todos los sistemas económicos. En este sentido, la importancia social de las instituciones de educación superior, queda entonces no solo supeditada a fines académicos exclusivamente, sino todo además a la participación económica y política la cual es muy influyente y decisiva para la construcción de las culturas societales. (párr. 11).

En definitiva, podemos afirmar y concluir que la importancia de la gestión educativa radica en la promoción de la investigación y el desarrollo científico y tecnológico del país, es el pilar fundamental para lograr las metas, no solo educativas sino también de las políticas públicas a nivel nacional. Es por ello, que desde la educación superior, uno de los problemas que adolece las instituciones educativas de nuestra sociedad, es no contar con potencial suficiente para la creación y producción científica a nivel académico-estudiantil, condición indispensable para relevar el potencial docente-investigador. Se plantea aquí, que hay que abordar un aspecto importante de la gestión educativa a nivel superior: responder, transformar y revertir la actitud renuente -de la comunidad estudiantil universitaria-, a la vida y la vocación científica, garantizando la continuidad investigativa de las universidades del país.

La gestión educativa no solo es compleja y extensa en su acepción, sino también en su comprensión social y sistémica. Desde allí, el aludir a la extrema importancia por su condición y función humana y social, se hace imprescindible que su gerencia enraíce en nuestras sociedades patrones culturales que caractericen y definan la evolución y el rumbo de cada persona. Sin embargo, la gestión educativa y la investigación tienen una correlación íntima, la investigación promueve educación, a su vez que educa una sociedad, y la gestión educativa potencia la investigación; ambos permiten que el ser humano se recree, se perfeccione, se desarrolle y se realice en el espacio tiempo correspondiente.

Por este motivo la gestión educativa se expresa según los valores, la personalidad, los rasgos culturales de quienes ejercen esta gestión, pero también, la gestión educativa debe obedecer a cada contexto, evento y situaciones particulares, y debe relacionarse con aspectos de carácter más amplio, como pueden ser los avances del pensamiento, la ciencia y la tecnología, las ideas, y las tendencias culturales de carácter global.

### **2.1.3. Funciones de la gestión**

Definición.de (2008) afirma:

Las empresas están obligadas a cumplir con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de las mismas, estas son: **a) Planificación.-** la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar rentables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

**b) Organización.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más

posibilidades de obtener resultados. **c) Dirección.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. **d) Control.-** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio (párr.1).

Sintetizando todo lo anterior, se puede concluir que las funciones de la gestión bien conceptualizadas, orientadas y aplicadas aumentarán sin duda alguna los niveles de eficacia y eficiencia de una institución educativa. Estas funciones interactúan unas con otras, puntualizándose estas: en la planeación de los planes, programas y proyectos educativos; organización del talento administrativo y académico, de los recursos materiales, tecnológicos y financieros de los centros educativos; dirección de los procesos administrativos, pedagógicos, investigativos y de vinculación con la sociedad; y, evaluación y control de todo el proceso y de cada una de las funciones de la gestión.

#### **2.1.4. Tipos de gestión**

Graffe (2002) asevera:

En el ámbito educativo existen cuatro tipos de gestión educativa: **a) Gestión organizacional.-** Este tipo de gestión educativa está orientada al funcionamiento en sí del establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos: organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios. **b) Gestión administrativa.-** Este tipo de gestión

educativa está orientada a las cuestiones de gobierno del establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos: planificación de las estrategias, consideración de los recursos humanos y financieros, control de las acciones propiciadas y el manejo de la información.

**c) Gestión pedagógica – didáctica.-** Este tipo de gestión educativa está orientada a las actividades académicas propias del proceso de enseñanza aprendizaje característico de cada establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión pedagógica y didáctica se da en los siguientes ámbitos: vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos, modalidades de enseñanza, valor otorgado a los saberes, criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza. **d) La dimensión comunitaria.-** Este tipo de gestión educativa está orientada a las actividades y relaciones sociales que debe tener un establecimiento educativo con los actores institucionales y con la comunidad. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos: demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional (p. 495-517).

Por lo tanto se puede concluir que los tipos de gestión educativa son recíprocos a las funciones de la gestión (planeación, organización, dirección y control), lo trascendental e importante es que los centros o instituciones educativas sepan aplicarlos con liderazgo y ética en cada una de las instancias y escenarios en los que se desarrolle los mismos.

La necesidad de crear modelos y tipos de gestión educativa con liderazgo y valores es una cuestión de la praxis diaria de la educación y no de estereotipos deseables a alcanzar en una pensada planificación.



## **2.2. Liderazgo educativo**

### **2.2.1. Concepto de liderazgo educativo**

Cano (2006) señala:

Liderazgo Educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de las instituciones educativas y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa. El liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

Cuando se habla de liderazgo, en general, y de liderazgo en educación, en particular, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo. Y con este reclamo no se pretende que todas las explicaciones en educación sean endógenas a su especificidad, en una suerte de autarquía explicativa o reduccionismo intolerante, sino precisar que, en obvio, las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que se dan, por ejemplo, en el ámbito del poder público.

Muchas veces el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles para encumbrarse en la pirámide social. Esa es, en efecto, una de las

modalidades del liderazgo en general; tiene una gran tradición y aún se expresa en muchos de nuestros espacios sociales. Conviene adelantar, para los efectos de esta propuesta explicativa, que el liderazgo, entendido de una manera constructiva; esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Si bien se puede hablar de liderazgo sin atender esa condición (párr.1).

Por consiguiente se puede concluir que el liderazgo educativo debe plantear desde este punto de vista el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los docentes como de los alumnos y empleados, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en ordenar, sino crear intereses posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

El liderazgo educativo está encaminado al progreso educativo sobre los alumnos, despuntando muros del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los docentes a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito.

En la actividad educativa el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los actores de un establecimiento educativo. La figura de autoridad del docente, en el caso más usual, puede sustituir al liderazgo aceptado, no resulta a la postre suficiente como para que se pueda prescindir de la capacidad, de la aceptación, y un grado de convencimiento por parte del grupo, de que el líder está ejerciendo una autoridad legítima y correspondiente con la función que el propio grupo le ha designado.

### **2.2.2. Teorías de liderazgo**

Rodríguez (2008) manifiesta:

El liderazgo está conceptualizado por teorías, las mismas que están agrupadas en cuatro grupos:

### **a) Teorías del primer grupo**

En este grupo ubicaré las teorías de liderazgo que destacan el elemento cualidad desde tres perspectivas: la del líder, la de los seguidores y la del ambiente. A continuación expondré sus lineamientos principales.

**Teoría de rasgos.-** Esta teoría es la más clara expresión del liderazgo como una cualidad. Se refiere a cada uno de los caracteres naturales o adquiridos, tradicionalmente asociados a una persona. En esta categoría subyace la visión del liderazgo como arte (cualidades natas) o como ciencia (habilidades aprendidas). Esta es la concepción clásica del enfoque de rasgos de Stogdill (1948). Este enfoque se basa en unos rasgos psicológicos, intelectuales y de personalidad encontrados en todos los líderes de una revisión de 120 estudios realizados por este autor: capacidades, logros, responsabilidad, participación y status. Stogdill reconocía, no obstante, que el liderazgo no se puede explicar solamente en términos de un individuo, sino tiene que tomar en cuenta la interacción de los rasgos de liderazgo con variables situacionales. Esto se conoció como la Teoría del Gran Hombre. Predominó durante la primera mitad del siglo XX. El problema fundamental de esta teoría era la inconsistencia; muchos conocidos líderes no tenían esos rasgos, y tener esos rasgos no era sinónimo de liderazgo. ¿Qué otras limitaciones nos plantea esa teoría? Veamos cuatro de éstas: a) el marcado énfasis en la figura del líder, b) la omisión de las características del grupo, c) la omisión de las variables situacionales y d) el soslayamiento los factores contextuales.

**Teorías del comportamiento.-** El enfoque de comportamiento también apunta a determinadas cualidades, pero en términos de una conducta. Este movimiento surge durante la década de los años 50. Los teóricos del

comportamiento intentan determinar lo que hacen líderes efectivos, identificando los efectos del comportamiento del líder en la productividad y la satisfacción de los seguidores. Los estudios del comportamiento del líder, de la Universidad de Iowa (White & Lippite), investigaron esa relación utilizando tres estilos: democrático, autoritario y laissez-faire. Los trabajadores prefirieron el estilo democrático y el laissez-faire sobre el autoritario. Según estos estudios la productividad fue un poco mayor con el estilo autoritario.

Otros estudios del comportamiento, también de la década de los años 50, se llevaron a cabo en The Ohio State University. En mi análisis ubico estos estudios en el liderazgo como cualidad porque también se concentran en dos rasgos de la conducta del líder -consideración y estructura- según los observan los seguidores mediante un instrumento denominado *Leadership Behavior Descriptive Questionnaire*. La primera de éstas tiene que ver con las relaciones humanas y, la segunda, con la organización del trabajo. De aquí surgieron cuatro categorías: baja estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración, alta estructura y alta consideración, alta estructura y baja consideración. Tampoco estas investigaciones pudieron sustanciar la relación entre el comportamiento del líder y la ejecución de los trabajadores. Demostraron que la satisfacción y la productividad pueden mejorar si el líder demuestra alta estructura y consideración. Otros estudios realizados en la Universidad de Michigan intentaron establecer relación entre el comportamiento del líder, los procesos de grupo y la ejecución del grupo, utilizando tres estilos de liderazgo: orientado hacia la tarea, orientado hacia las relaciones y orientado al liderazgo participativo. Los hallazgos fueron contradictorios. Los estudios preliminares demostraron que la productividad era mayor con líderes orientados hacia las relaciones. Investigaciones

posteriores sugirieron que los líderes efectivos eran orientados hacia las tareas y hacia las relaciones. La efectividad del grupo está determinada por la calidad del líder presente en el grupo, en vez de la diferenciación de la tarea. Los estudios de Likerts (1961) también apuntan a cualidades del líder agrupadas en cuatro estilos de liderazgo: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultativo y democrático. El liderazgo consultativo y participativo creaba un ambiente de más confianza, comunicación, colaboración y apoyo. **Liderazgo por características del ambiente.-** En esta categoría del liderazgo como cualidad cae, a mi juicio, el enfoque situacional de Lipham (1973). Intenta identificar características distintivas del ambiente a las cuales se le puede atribuir el comportamiento del líder. Este enfoque sostiene que el liderazgo es una respuesta que se compone de características particulares de un determinado grupo. Por lo tanto, el líder en un grupo no necesariamente tiene que ser líder en otro. Los investigadores tratan de aislar características específicas que tienen relevancia para el comportamiento y la ejecución del líder. Algunas variables que han sido postuladas como determinantes situacionales son: las propiedades estructurales de la organización, el clima organizacional, las características del rol y las características de los subordinados. Este enfoque es un salto de “los líderes nacen, no se hacen” a “los líderes se hacen por la situación, no nacen”. A partir de la década de los años 50 las investigaciones sugieren que tanto los factores de personalidad como los situacionales son importantes.

#### **b) Teorías del segundo grupo**

**El liderazgo como proceso.-** El segundo grupo de teorías, según mi taxonomía, es el de liderazgo como proceso. Como sugiere el término, denota la acción de adelantar algo en el transcurso del tiempo. Así, pues, se

refiere a un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno. Esta es una forma un tanto más dinámica de concebir el liderazgo; le imparte característica de dinamismo, acción y cambio. Los enfoques de *contingencia* de: Fiedler (1967), Tannenbaum & Schmidt (1973), House & Mitchell (1974) y Hersey, Blanchard & Natemayer (1979) están asociados con este tipo de liderazgo. Este enfoque sostiene que el liderazgo depende de muchas variables: la situación favorable, la especificidad de la tarea, la relación líder-miembro, la personalidad del líder y la madurez del grupo. Como podemos notar, en este enfoque convergen, además, aspectos de los enfoques de: rasgos, comportamiento y situacionales. La hipótesis de Fiedler era que los líderes podían mejorar su efectividad modificando situaciones que se ajustaran a su estilo de liderazgo. El énfasis en la modificación de la situación hace que este enfoque sea uno de procesos. Fiedler identificó tres factores situacionales que afectan la efectividad del liderazgo: a) la calidad de las relaciones líder-subordinado, b) la posición de poder del líder y c) el grado de estructura de la tarea. Como resultado de este trabajo los estilos de liderazgo ya no son buenos o malos, sino se definen de acuerdo a la efectividad en situaciones específicas.

### **c) Teorías del tercer grupo**

**El liderazgo como un producto.-** En este tercer grupo se encuentran las teorías de determinantes situacionales. Estas perciben el comportamiento del líder como determinado por características situacionales tales como: la expectativa del rol, la misión, la tarea del grupo y la definición flexible del rol. La personalidad y los valores pueden perjudicar su percepción del rol, causando conflicto de roles (Razik & Swanson, 2001). La teoría sugiere que

la expectativa del líder en torno a los resultados de la conducta afecta la selección de su comportamiento. Son los resultados los que modifican las expectativas del líder. El liderazgo como producto se refiere al resultado de una gestión. ¿Podríamos hablar del ejercicio del liderazgo sin la expectativa de unos resultados deseados? No hay duda que el liderazgo guarda estrecha relación con asumir la responsabilidad de una tarea y llevarla a cabo. Ese énfasis en el producto es el que ha dado origen al modelo transaccional. Este modelo establece control mediante la distribución de incentivos. Crea un sistema de recompensas económicas, políticas, psicológicas y de otro tipo por el trabajo duro y el éxito en las tareas asignadas. Este tipo de liderazgo requiere tener control sobre el sistema de incentivos, en función de un producto. El problema estriba en que, así como se tiene control sobre el incentivo, se tiene control sobre el castigo. El liderazgo transaccional busca control indirecto mediante la atención a las estructuras organizacionales y cómo éstas facilitan o impiden el trabajo. Se concentra en la definición de funciones y en el desarrollo de políticas y procedimientos. Estos líderes piensan que si tienen éxito en mejorar las operaciones de la organización, mejora la academia. Se concentran en crear y estabilizar programas.

#### **d) Teorías del cuarto grupo**

**El liderazgo como una forma de pensar.-** Una cuarta categoría en la evolución del concepto liderazgo es su concepción como una forma de pensar. Mitchell y Tucker (1992) sostienen que el liderazgo es menos un asunto de una acción agresiva, que una forma de pensar y sentir sobre nosotros mismos, sobre nuestro trabajo y sobre la naturaleza del proceso educativo. Esto sitúa al líder en un proceso reflexivo sobre todos los

elementos necesarios para lograr los fines institucionales en sus múltiples dimensiones. Las acciones efectivas surgen de procesos reflexivos pensados por gente que tienen atributos distintos. El liderazgo, como una forma de pensar, está asociado con una nueva corriente de liderazgo que denominamos el *liderazgo transformativo*. Esta forma de liderazgo es la que más se ajusta a los atributos y a la relación del nuevo administrador, del nuevo consejero y el nuevo docente. Se fundamenta en una redistribución del poder. Este tipo de liderazgo surge cuando los líderes se preocupan más por ganar la cooperación y la participación enérgica de los miembros de la organización, que en obtener tareas particulares. Es un liderazgo que se asocia con hacer que la gente crea en ella misma y en las metas de la organización. El líder transformativo se orienta hacia la gente, no hacia las tareas y la ejecución; construyen relaciones y ayudan a los seguidores a identificar estrategias para su consecución. A diferencia del liderazgo transaccional, este líder le da más importancia a la gente que a las estructuras. Se ocupan más de las capacidades de los docentes y sus creencias; dirigen sus esfuerzos a construir y a fortalecer las normas y las actitudes organizacionales. Burns (1978) examinó el liderazgo en un contexto político estudiando distinciones entre poder, liderazgo, liderazgo transaccional y liderazgo transformativo. Definió el liderazgo como el proceso recíproco de movilizar, personas con ciertas motivaciones y valores, con varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto para alcanzar unas metas independientes o mutuas de líderes y seguidores. Burns establece una diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformativo. En el primero, las personas se relacionan con el propósito de intercambio de algo de valor. Son conscientes del poder de cada



uno, usualmente buscan lograr sus propósitos y forman relaciones temporeras. En el liderazgo transformativo una o más personas se juntan con otros de tal manera que tanto líderes como seguidores se estimulan mutuamente a niveles más alto de motivación y moral. **El liderazgo como expresión cultural.-** Aunque en la teoría de liderazgo transformativo ya se comienzan a destacar elementos culturales, Sergiovanni y Corbally (1986) toman esta dimensión y proponen una re-conceptuación del liderazgo. Sostienen estos autores que hay que moverse de una concepción de liderazgo en la que efectividad se define como el logro de objetivos, a una concepción de construcción de identidad, de aumento del entendimiento y de hacer el trabajo de otros más significativo. Sergiovanni definió liderazgo de calidad como un balance entre liderazgo táctico (logro de los objetivos con efectividad y eficiencia) y liderazgo estratégico (obtener apoyo para políticas, propósitos y planes a largo plazo). La concepción de Sergiovanni, y lo que posiblemente sea su mayor contribución a la teoría de liderazgo, es que las organizaciones hay que verlas, no como sistemas, sino como entidades culturales en las cuales el significado que se deriva de las acciones es más importante que las acciones mismas. Sergiovanni plantea la preocupación y el hecho de que las teorías occidentales ven el liderazgo efectivo como una cuestión de productividad al margen de los elementos culturales. Sostiene este autor que el liderazgo como una expresión cultural descansa en el análisis de la relación compleja entre el liderazgo táctico y los antecedentes y significados estratégicos. Antecedentes se define como perspectiva, principios, plataforma operacional y política (influencia sobre otros) requeridas para guiar las decisiones y el comportamiento del líder. Los significados se desarrollan en un sistema de creencias de reflexión con

propósito, planificación, persistencia y pareo de la gente con las metas institucionales. De la interacción de estos componentes emerge una cultura organizacional que define lo que es importante y gobierna el comportamiento (párr.14-48)

De esta manera se puede concluir que las teorías permiten mirar más allá de las variables establecidas y aceptadas para fijar ciertos paradigmas y las relaciona con el ambiente macro, interno y externo, permitiendo ver en el liderazgo patrones de comportamientos. Los líderes obedecen a distintos factores sociales, psicológicos, culturales, filosóficos, epistemológicos y por supuesto axiológicos. De esta manera los líderes son aquéllos que entienden su rol en las organizaciones, pudiendo analizar y diagnosticar variables de tareas y humanas, pueden prescribir acciones y proveen visión para la consecución de las metas. Las teorías sugieren un renacer da la orientación del líder que enfatiza un llamado emocional de la persona como cualificación para el liderazgo.

### **2.2.3. Tipos y características del liderazgo**

En su texto, *The U.S. Army Leadership* (2002) afirma que algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público. La mayoría de nosotros se encuentra en algún punto intermedio. Aunque la doctrina de liderazgo del ejército describe en detalle cómo los líderes deben interaccionar con sus subordinados, también reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad. Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen. Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro. Existen cinco estilos de liderazgo, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas. Estos estilos son: **a) Estilo directivo.**- Es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los

subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto. **b) Estilo participativo.-** Es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha. **c) Estilo delegativo.-** Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término. **d) Estilo transformacional.-** "Transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos. **e) Estilo de liderazgo transaccional.-** Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente. El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

Por lo tanto se puede puntualizar que los estilos de liderazgo van de la mano y obedecen exclusivamente a las teorías del liderazgo. Los estilos de líderes estructuran y ejecutan modelos de gestión educativa en los centros o instituciones educativas, pudiendo analizar y diagnosticar variables de tareas y humanas, pueden prescribir acciones y proveen visión para la consecución de las metas. Los estilos sugieren los estereotipos de líderes que enfatiza un llamado emocional de la persona como cualificación para el liderazgo.

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

#### **2.3.1. Concepto de líder**

“Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más. El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.” (Flores, 2009, p.1).

Moreno-Martín, Quintina (2006) afirma:

El rol del líder no puede limitarse a la eficiencia en la gestión, ni a la prevención de problemas y consiguiente búsqueda de las soluciones más apropiadas, sino que debe impulsar un verdadero desarrollo organizativo en una institución educativa. El desarrollo organizativo contribuye al desarrollo de comunidades profesionales en las instituciones educativas; no en vano se trata de un término genérico que tiene sinónimos tales como los siguientes: mejora de la escuela, la cultura organizacional, progreso de la escuela, cultura institucional colaborativa, el aprendizaje de las organizaciones y la escuela que aprende.

El secreto de un liderazgo que promueva el desarrollo de una comunidad profesional es que sea capaz de identificar la cultura organizativa existente en el centro educativo y enfocarla hacia una visión institucional compartida,

puesto que si no consigue dicha identificación encontrará resistencias al tratar de introducir los cambios requeridos por la visión.

El estilo de liderazgo influye en la creación de comunidades profesionales, dado que puede o no crear las condiciones requeridas. Los líderes pueden elegir entre tres grandes estrategias: 1) jerárquica, 2) transformacional y 3) facilitadora. La primera estrategia conduce a un liderazgo de tipo técnico. La figura directiva disemina información, analiza, planifica, asigna recursos, coordina y supervisa. Esta estrategia no estimula la creación de comunidades profesionales porque, si bien obtiene control y eficiencia en la organización, limita la creatividad y el compromiso de sus miembros.

Por el contrario la estrategia transformacional estimula la motivación, la creatividad y el compromiso institucional de los miembros de un centro educativo. El liderazgo transformacional tiende a conformar una cultura organizativa y la visión del centro educativo a través de: a) el entusiasmo intelectual, b) una visión idealizada del propio centro que se considera posible alcanzar en un futuro razonable y que incluye amplias expectativas de mejora en aprendizajes y conductas, tanto del alumnado como del profesorado, y c) las dotes persuasivas de la figura directiva. El problema del liderazgo transformacional es que requiere que la figura directiva posea carisma y unas habilidades sociales e intelectuales poco comunes.

La estrategia facilitadora es la más decisiva a la hora de estimular la creación de las comunidades profesionales en los centros educativos, puesto que no exige que la figura directiva tenga cualidades especiales, sino que sea capaz de hacer participar activamente a los profesionales del centro educativo, de forma continuada, en un esfuerzo común. Los líderes facilitadores crean

redes de comunicación en el centro educativo, impulsan la formación de comunidades profesionales, proporcionan retroalimentación a las mismas y facilitan una resolución constructiva de los conflictos que puedan surgir entre sus integrantes. (p. 345)

Percibido así, la autoridad del líder reside en el comienzo de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder procede siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, principios, normas y valores. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa.

En consecuencia, se puede afirmar que el concepto de líder educativo siempre involucra la existencia de un determinado vínculo entre una persona y estudiantes o empleados, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe resaltar, además, que el elemento diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un pacto voluntario y tácito entre éste y los miembros del grupo. La situación de líder educativo de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal elemento diferenciador puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

### **2.3.2. Características de un líder**

Las características de un líder para Bernabé (2009) son:

**1.- Capacidad de comunicarse.**- La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

**2.- *Inteligencia emocional.***- La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

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

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

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

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

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

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

**9.- Un líder es responsable.-** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. (párr. 1-10)

Un líder esta siempre informado, se ha hecho evidente que ninguna empresa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

### **2.3.3. La diferencia entre líder y directivo**

Psicología y Empresa (2010) afirma:

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización. El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la



motivación humana. De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad. Por tanto, no encuentran la entrega de la gente, ni tampoco su propia ubicación personal y existencial como seres humanos. (párr. 1-4)

En conclusión se puede afirmar que la gerencia radica en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos. Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

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

### **2.4.1. Concepto**

Monografías.com (2005) manifiesta:

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir,

vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

El término “valor” concretamente proviene del latín *valere*, verbo que se define como estar sano y fuerte. A lo largo del tiempo supero la noción meramente física, abarcando todas las esferas de la actividad humana - social, psicológica, artística, ética, y económica, entre otras.

Los valores siempre se manejan en dos extremos, uno positivo y otro negativo (desvalor, contravalor); según el grado de indiferencia del sujeto, su atracción o aversión; por ejemplo, el bien y el mal, honestidad y deshonestidad, pudor e impudicia.

Hay que señalar que los valores educativos son el núcleo de la axiología educativa. La escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Pero si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que fomente en el alumno el deseo e interés de construir la suya. (párr. 4-8)

De la misma manera Chavarría (2007) manifiesta:

Valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien. En este sentido, lo que es para bien de la persona es aquello que lo perfecciona, que lo mejora en algo (en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc.).

Por ello pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Metafísicamente hablando se ha llegado a distinguir entre bienes y valores, entre los valores y los objetos o sujetos en los cuales se manifiesta el valor. Se trata entonces de cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarse son algo en ese ser.

De este modo, el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural. Estos valores son los siguientes: valores sobrenaturales (religiosos, estéticos y morales), valores espirituales (intelectuales, afectivos, sociales), y materiales (económicos y físicos). (p.59)

“Valor es toda perfección o virtud real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. (López, 2000, p. 34)

Entonces la educación en valores es aquella que, primordialmente, se concentra en la transferencia y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

De esta manera, el ámbito académico no subsiste al costado de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de estudiantes más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en

el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

#### **2.4.2. Importancia de los valores en la educación**

Monografías.com (2004) señala:

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc. La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática – neoliberal en nuestro país?, y ¿Qué

hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido. (párr. 14-17)

Chavarría (2007) sobre la importancia de los valores manifiesta:

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores.

La educación en valores es para toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios: 1) El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo de los valores en lo que se desea formar, 2) La convicción vs la imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse y 3) La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal. (p. 68-70)

“Para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio.” (Delors, 1997, p. 91)

Para complementar lo anteriormente mencionado Chavarría (2007) afirma:

Con base en el diagnóstico mundial la UNESCO ha promovido, desde las últimas décadas del siglo XX, tres megatendencias: 1) Aprender a aprender (conocimientos), 2) Aprender a hacer (habilidades), y 3) Aprender a ser

(actitudes – valores – virtudes). Estas tres áreas del aprendizaje humano deberían dar por resultado, impulsadas de modo equilibrado, ese “educar para la vida”, a partir de un desarrollo armónico de la personalidad.

A estas tres megatendencias la UNESCO agregó una cuarta, como respuesta a los procesos generalizados de globalización: El Aprender a Convivir (relaciones humanas); y es que hoy día el tema de la tolerancia entre grupos humanos, la imperiosa necesidad del trabajo en equipo, la pluriculturalidad de los consorcios multinacionales de trabajo, etc. hacen necesaria la inclusión de la convivencia como parte de los programas escolares de estudio. (p. 23)

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

### **2.4.3. Clases de valores**

Monografías.com (2004) asevera:

Existen las siguientes clases de valores:

**Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con

los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

**Valores humanos inframorales.-** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

**Valores Instrumentales.-** Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

**Valores Terminales.-** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. (párr. 24-25)

La comprensión completamente de los valores morales está basada en el análisis la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al mismo ser humano. Un valor atesorará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano.

#### **2.4.4. Modelos de educación moral**

Sobre los modelos de educación moral Chavarría (2007) manifiesta:

Un Modelo Educativo de calidad refleja un conjunto de valores. Por ello debe caracterizarse entre otras cosas por:

**a) Ser sólido en valores:** la vida humana es un intercambio entre el hombre y el ambiente. La acción educativa relaciona lo cambiante de cada ambiente con lo permanente de cada valor. Se trata de buscar un modelo educativo que, a partir de las ideas que reflejen la verada y actos que den ejemplo de Bien, conduzca al desarrollo integral.



**b) Propiciar el desarrollo integral:** es decir, el perfeccionamiento de todas las áreas de la personalidad. Este es y ha sido el gran propósito o finalidad última del proceso educativo en sus diferentes niveles y en distintos países. Ya desde 1966 la UNESCO, a través del documento “Recomendación relativa a la situación del personal docente. Para que este desarrollo integral apunte a la plenitud humana, deberá estar encabezado por la formación de la conciencia moral.

**c) Formar la conciencia moral:** es decir, la capacidad de pensar y de decidir sobre la propia vida, lo cual implica necesariamente una educación en y para la libertad.

**d) Educar en y para la libertad:** de modo que se prepare el educando para asumir su propia vida con responsabilidad, para bien propio y ajeno; por ende debe ser democrático.

**e) Ser democrático:** un modelo educativo de calidad debe preparar al educando para ser capaz de ponerse en el lugar de los demás, hasta el punto de entender su manera de pensar, y vivir su sentir; ello exige hacer de la educación un factor de equidad y justicia social, que brinde igualdad de oportunidades para todos los sectores de la sociedad. Esto supone, entre otras cosas, que la escuela sea una institución de vanguardia.

**f) Ofrecer una escolaridad de vanguardia:** la escuela que adopte un modelo de calidad estará siempre atenta a aportar al educando lo más nuevo y lo mejor, para encauzarlo a convertirse en un forjador del futuro.

**g) Formar forjadores del futuro:** la sociedad actual, y al parecer también la futura, principalmente se caracteriza por el cambio, y uno de los principales factores del cambio social es la tecnología.

En suma, se trata de construir un modelo educativo que haga de cada sujeto un actor de su propio proceso de perfeccionamiento; nunca pasivo receptor de los cambios que la vida desencadena, sino constructor de su propio futuro. (p. 24-26)

#### **2.4.5. Decálogo de los valores organizacionales**

Jiménez (2008) presenta un decálogo de principios que hacen que el desempeño de algunas organizaciones sea superior al de otras, a la vez que sus miembros obtienen más satisfacción personal por ser parte de ellas.

##### **a) Honestidad**

- ⊗ Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
- ⊗ Actuamos con exactitud y puntualidad. No dejamos los resultados al azar.
- ⊗ Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.
- ⊗ Somos auténticos en lo que hacemos. Tenemos una sola cara.
- ⊗ Obramos con un sentido consciente de la justicia.
- ⊗ No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.
- ⊗ Respetamos la verdad.

##### **b) Responsabilidad**

- ⊗ Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.
- ⊗ Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones.
- ⊗ Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias.
- ⊗ La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos.
- ⊗ Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.
- ⊗ Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.
- ⊗ No eludimos ni olvidamos nuestras deudas. (Ibid: en línea)

**c) Comunicación**

- ⊗ Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos.
- ⊗ Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente.
- ⊗ No damos nada por obvio. No suponemos.
- ⊗ Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.
- ⊗ Evitamos los prejuicios.
- ⊗ No consentimos chismes ni rumores.
- ⊗ Si no nos llega la información la buscamos.
- ⊗ No nos callamos cuando tenemos algo que decir.
- ⊗ No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.

**d) Sinceridad**

- ⊗ Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.
- ⊗ Creemos en la veracidad como base para poder construir confianza.
- ⊗ Decimos lo que pensamos sin perjudicar a los demás.
- ⊗ Actuamos de manera consistente con todas las personas y en todo momento.
- ⊗ La sinceridad es reflejo del aprecio por nuestros compañeros de equipo.
- ⊗ Tratamos a los demás con franqueza.

**e) Respeto**

- ⊗ No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.
- ⊗ Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás.
- ⊗ Apreciamos a quienes nos rodean.
- ⊗ Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
- ⊗ No atropellamos a los demás al interactuar con ellos.
- ⊗ No insultamos ni maltratamos.
- ⊗ No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.
- ⊗ Tratamos a las personas con dignidad.

**f) Compañerismo**

- ⊗ El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.

- ⊗ El trabajo en equipo requiere de coraje individual.
- ⊗ Los compañeros que valoran más este principio no eluden hacer equipo con los miembros con quienes tienen menos afinidad.
- ⊗ El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.
- ⊗ La armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen una organización. Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.

### **g) Solidaridad**

- ⊗ No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.
- ⊗ Es brindar apoyo al ser humano necesitado.
- ⊗ Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.
- ⊗ Supone ayudar sin recibir nada a cambio, aunque nadie se entere, sin esperar reciprocidad.
- ⊗ Es la adhesión a principios comunes e implica compartir por ellos beneficios y riesgos.

### **h) Tolerancia**

- ⊗ Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.
- ⊗ No descalificamos a las personas que tienen puntos de vista que no compartimos. Las aceptamos con respeto genuino por el individuo, aunque no nos entendamos.
- ⊗ Tolerancia no es hacer concesiones. Tampoco es indiferencia.
- ⊗ Supone conocer y aceptar al otro.
- ⊗ Elegimos ser tolerantes por convicción.
- ⊗ Es condescendencia.
- ⊗ Tolerancia implica voluntad y madurez.

### **i) Aprendizaje**

- ⊗ Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.
- ⊗ Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.

- ⊗ Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.
- ⊗ Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.
- ⊗ Decimos que aprendemos después de haber cambiado lo que era necesario cambiar.

#### **j) Superación**

- ⊗ Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- ⊗ Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva.
- ⊗ Los retos nos inspiran.
- ⊗ Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial.
- ⊗ No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.
- ⊗ Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

Para el presente estudio se recopilamos datos de la secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, sobre la población de autoridades, docentes y estudiantes. Estos datos fueron clasificados por edad, sexo, y título académico en el caso de autoridades y docentes; y, por sexo y año en el caso de estudiantes.

##### 3.1.1. Población

###### a. Directivos

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, cuenta con el Director de Escuela y los miembros de la Comisión de Carrera de la Escuela, de esta manera se consideraron los siguientes directivos:

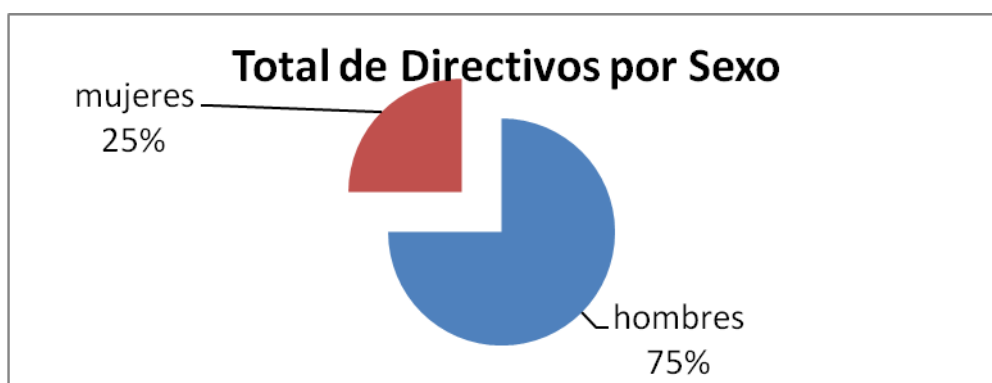
**Tabla N°1. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	3	75
Mujeres	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°1. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En la escuela se cuenta con cuatro directivos (100%), (25%) representado por el director de la escuela, (25%) representado por el miembro de la comisión de carrera del área general, (25%) representado por el miembro del área básica y el (25%) representado por el miembro del área profesionalizante; tres de los directivos son hombres, lo que equivale al 75% del total y uno es mujer lo que equivale al 25% del total.

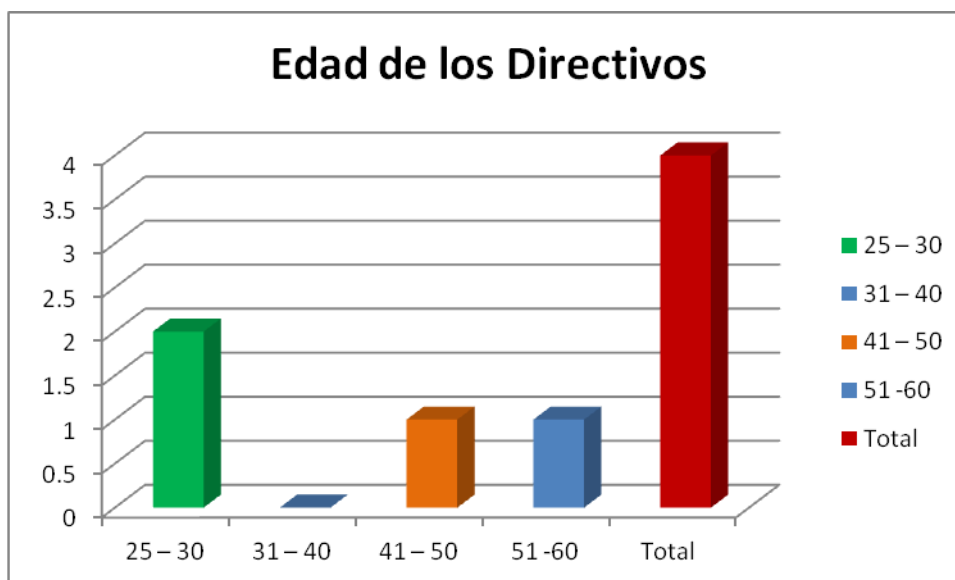
**Tabla N°2. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**

Edad de los Directivos	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	2	50
31 – 40	0	0
41 – 50	1	25
51 -60	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N° 2. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

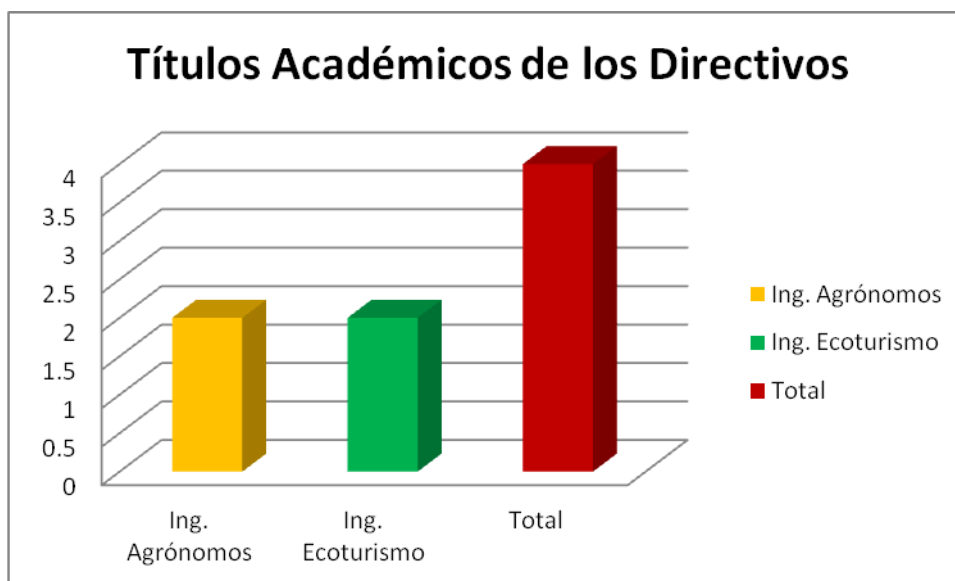
Se puede apreciar en el Tabla N° 2, de un total de 4 directores, 2 se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, lo que equivale al 50%, uno se encuentra en el rango de edad de 41 - 50 años, equivalente al 25% y uno está en el rango de 56 a 65 años, lo que equivale al 25% del total.

**Tabla N°3. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**

Título Académico de Directivos	Frecuencia	Porcentaje
Ing. Agrónomos	2	50
Ing. Ecoturismo	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N° 3. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Según se demuestra en el Tabla N° 3, de un total de 4 directores, 2 poseen el título de Ing. Agrónomos, lo que equivale al 50%, y 2 poseen el título de Ing. en Ecoturismo, lo que equivale al 50% del total.

#### **b. Docentes**

En la escuela de Ingeniería en Ecoturismo, se cuenta con una planta de 33 docentes, de los cuales se estratifico la siguiente información:



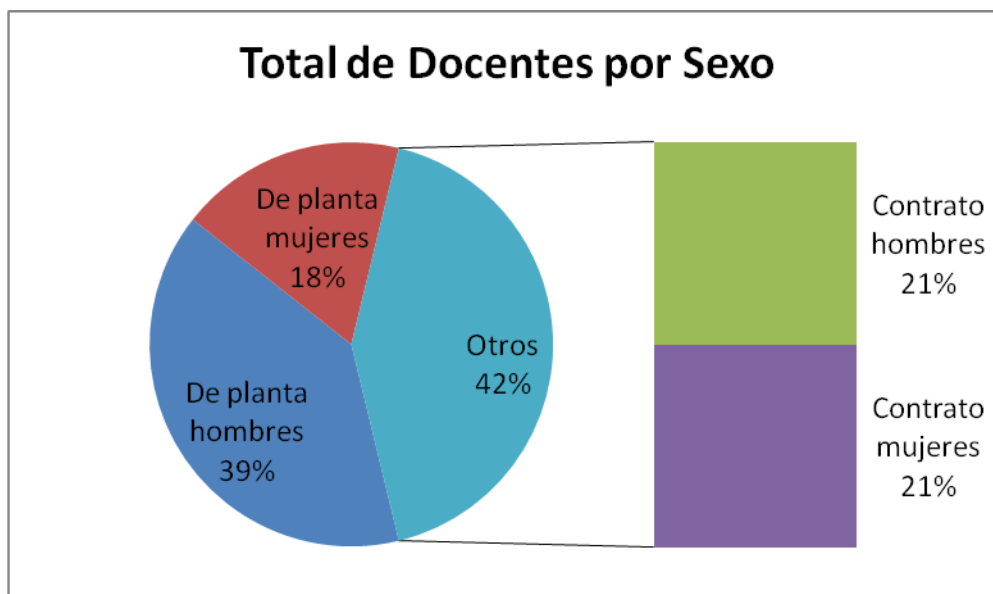
**Tabla N° 4. Total de docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Sexo de los Docentes		Frecuencia	Porcentaje
De planta	Hombres	13	39
	Mujeres	6	18
Contrato	Hombres	7	21
	Mujeres	7	21

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°4. Total de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

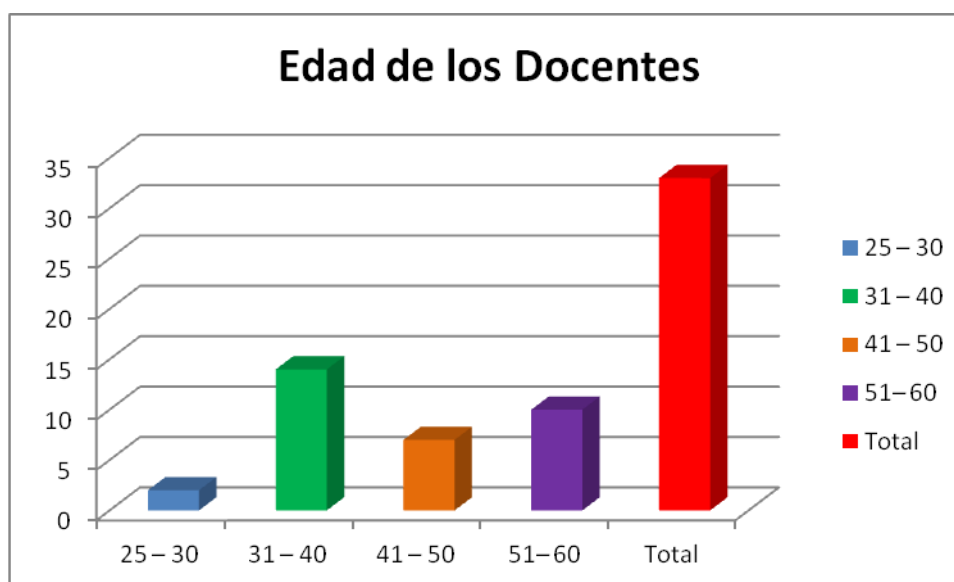
La escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, cuenta con una planta total de 33 docentes, de los cuales 19 poseen nombramiento lo que equivale al 60% del total de docentes, 13 de ellos son hombres (39%) y 7 son mujeres (21%); hay 13 docentes a contrato lo que equivale al 40% del total de docentes, 6 de ellos son hombres (18%) y 7 son mujeres (21%). Podemos manifestar que la mayoría de docentes pertenecen al género masculino.

**Tabla N° 5 Total de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**

Edad de los Docentes	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	2	6
31 – 40	14	42
41 – 50	7	21
51– 60	10	30
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°5. Total de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

De un total de 33 docentes (100%), 2 se encuentran en el rango de 25 a 30 años lo que equivale al 6%, 14 docentes se encuentran en el rango de 31 a 40 años, equivalente al 42%, 7 docentes tienen edades de 41 a 50 años, equivalente al 21%, y 10 docentes se encuentran en el rango de edad de 51 a 60 años, equivalente al 30%. La mayoría de docentes tienen edades de 31 a 40 años.

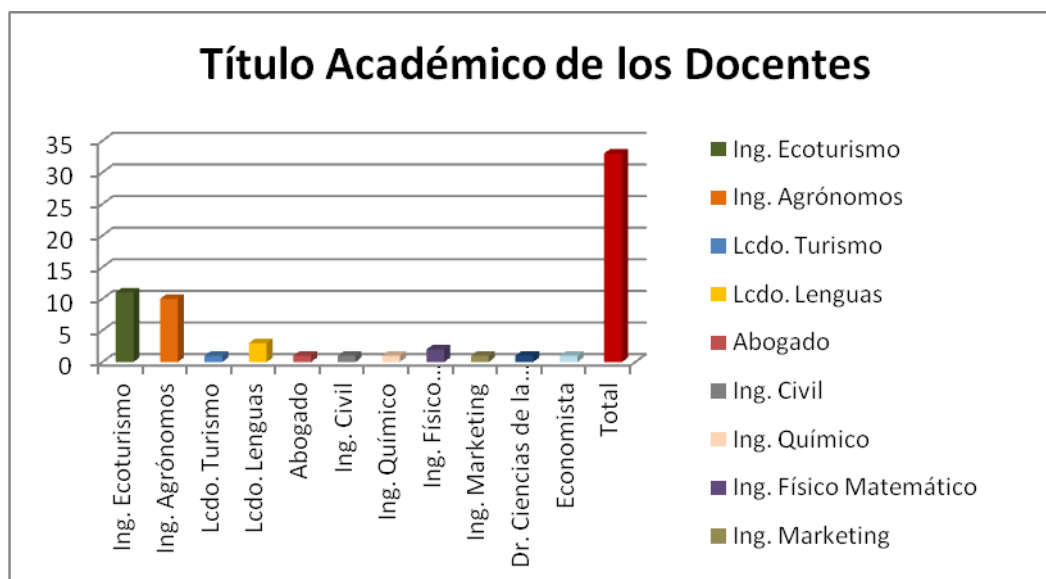
**Tabla N° 6 Total de Docentes de la Escuela de Ecoturismo por Título Académico**

Título Académico de los Docentes	Frecuencia	Porcentaje
Ing. Ecoturismo	11	33%
Ing. Agrónomos	10	30%
Lcdo. Turismo	1	3%
Lcdo. Lenguas	3	9%
Abogado	1	3%
Ing. Civil	1	3%
Ing. Químico	1	3%
Ing. Físico Matemático	2	6%
Ing. Marketing	1	3%
Dr. Ciencias de la Educación	1	3%
Economista	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°6. Total de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

De un total de 33 docentes (100%), 11 poseen el título académico de Ing. en Ecoturismo lo que equivale al 33%, 10 docentes son Ing. Agrónomos equivalente al 30%, 3 docentes tienen título de Lcdo. en Idiomas equivalente al 9%, 2 docentes son Ing. Físico Matemáticos equivalente al 6%, y existe siete docentes que equivalen al 3% cada uno con su respectivo título.

### c. Estudiantes

En la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en el año 2010 se encuentran matriculados 427 estudiantes de los cuales se obtuvo la siguiente información.

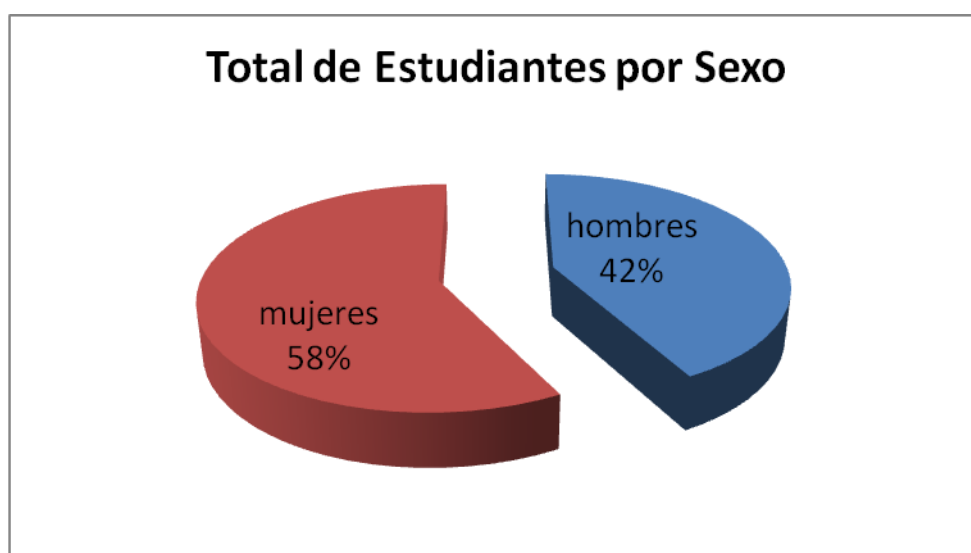
**Tabla N°7. Total de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Estudiantes por Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	180	42
Mujeres	247	58
<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°7. Total de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**



Fuente: Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

Del total de 427 estudiantes matriculados en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, 180 son de sexo masculino, lo que corresponde al 42%, y 247 son mujeres, lo que corresponde al 58%. Se puede evidenciar que la escuela posee más alumnas mujeres que alumnos varones.

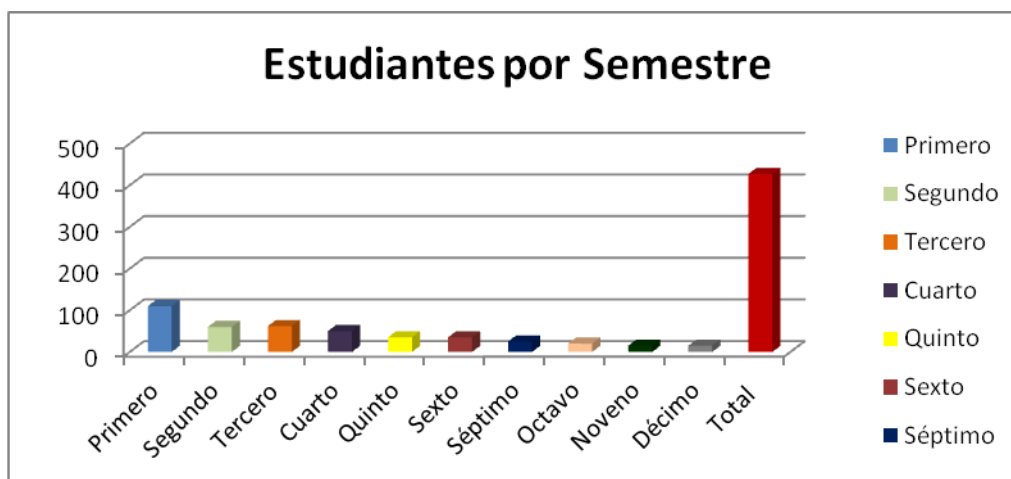
**Tabla N°8. Total de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre**

Estudiantes por Semestre	Frecuencia	Porcentaje
Primero	110	26%
Segundo	60	14%
Tercero	62	15%
Cuarto	50	12%
Quinto	35	8%
Sexto	35	8%
Séptimo	25	6%
Octavo	20	5%
Noveno	15	3%
Décimo	15	3%
<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°8. Total de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre**



Fuente: Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

El Tabla # 8 y el gráfico # 8 indican que de un total de 427 estudiantes, 110 estudiantes se encuentran en matriculados en primer semestre (26%), 60 estudiantes están en el segundo semestres (14%), 62 estudiantes están en tercer semestre (15%), 50 estudiantes están en el cuarto semestre (12%), 35 estudiantes están en quinto semestre (8%), 35 estudiantes están en sexto semestre (8%), 25 estudiantes se encuentran en séptimo semestre (6%), 20 estudiantes en octavo semestre (5%), 15 estudiantes en noveno y 15 estudiantes en décimo semestre (6%). La mayoría de estudiantes se encuentra en los 4 primeros semestres.

### 3.1.2. Muestra

Las muestras de directivos, docentes y estudiantes fueron establecidas por la Universidad Particular de Loja. Cabe resaltar que como la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo es una escuela politécnica, el número de la muestra de padres de familia se aumentó a la muestra de los estudiantes, dándonos una muestra total de: 4 directivos, 25 docentes y 35 estudiantes.

#### a. Directivos

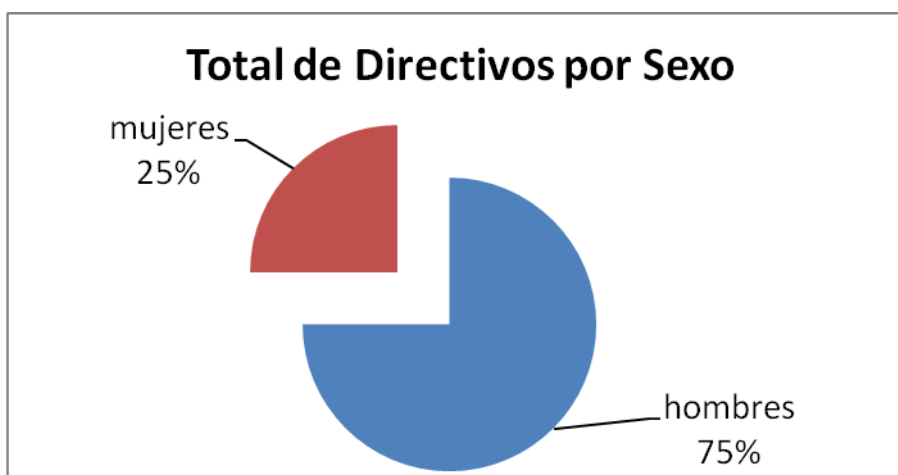
En el caso de los directivos, se trabajo con el total de la población, debido a que su número es reducido. Los directivos están representados por el Director de Escuela y 3 miembros de la Comisión de Carrera de la misma.

**Tabla N°9. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Directivos por Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	3	75
Mujeres	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°9. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

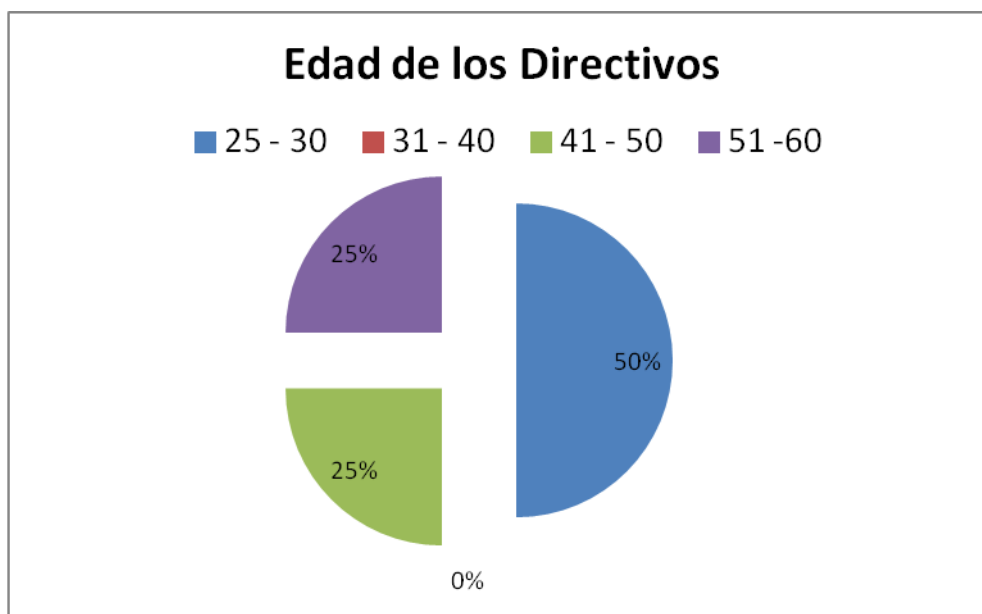
Se puede apreciar en el Tabla N°9, gráfico N° 9., la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, cuenta con un total de 4 directivos, uno por cada área, tres (3) de ellos son hombres, lo que corresponde al 75%, del total, y hay una (1) mujer, quién corresponde al 25% del total; se trabajará con el total de ellos.

**Tabla N°10. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**

Edad de los Directivos	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	2	50
31 – 40	0	0
41 – 50	1	25
51 -60	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°10. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

De un total de 4 directores, 2 se encuentran en el rango de edad de 25 a 30 años, lo que equivale al 50%, 1 se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, equivalente al 25% y 1 director se encuentra en el rango de edad de 51 a 60 años, equivalente al 25%.

**Tabla N°11. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**

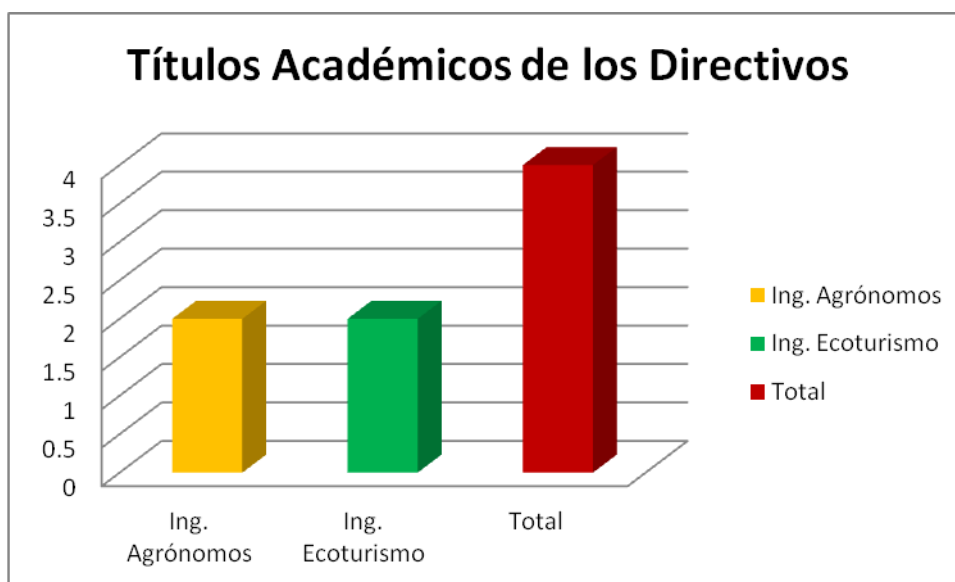
Título Académico de Directivos	Frecuencia	Porcentaje
Ing. Agrónomos	2	50
Ing. Ecoturismo	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino



**Gráfico N° 11. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Como se puede observar en el Tabla N° 11, de un total de 4 directores, 2 poseen el título de Ing. Agrónomos, lo que equivale al 50%, y 2 poseen el título de Ing. en Ecoturismo, lo que equivale al 50% del total.

#### **b. Docentes**

Según lo propuesto por la Universidad, se trabajó con una muestra de 25 docentes, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

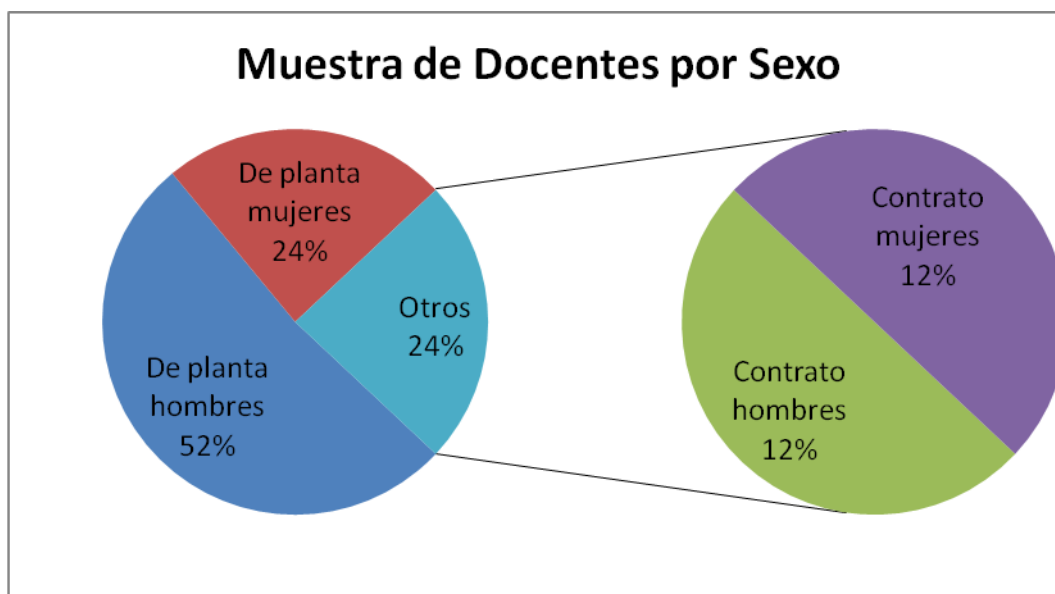
**Tabla N°12. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Docentes por Sexo		Frecuencia	Porcentaje
De planta	Hombres	13	52
	Mujeres	6	24
Contrato	Hombres	3	12
	Mujeres	3	12
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico 12. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El Tabla N°12 y gráfico N°12. permite evidenciar que la muestra está conformada por un total de 25 docentes: los 19 son de planta que representan el 76%, de los cuales 13 son hombres (52%) y 6 son mujeres (24%) y 6 docentes tienen contrato, 3 hombres y 3 mujeres que representan el 12% del total de la muestra.

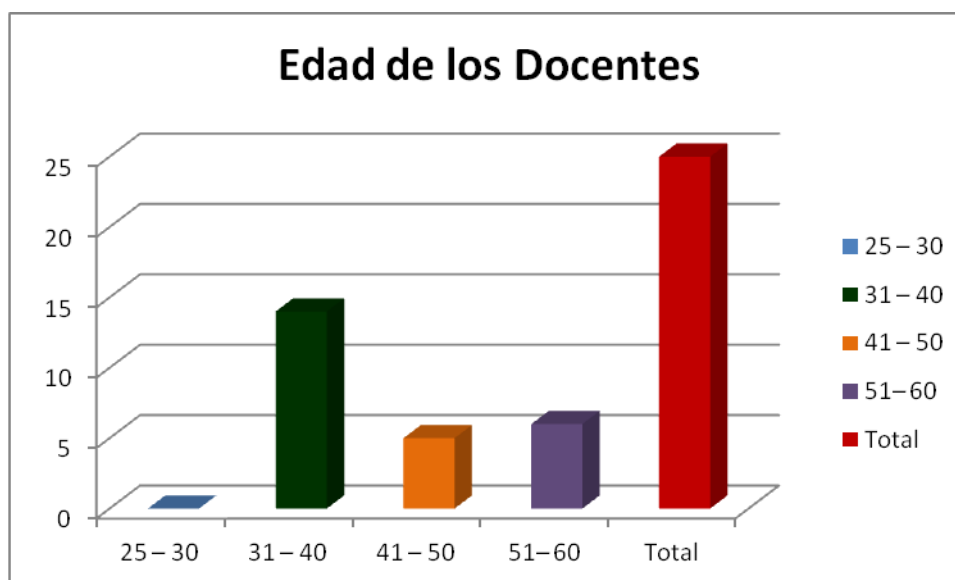
**Tabla N°13. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Edad**

Edad de los Docentes	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	0	0
31 – 40	14	56
41 – 50	5	20
51– 60	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°13. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo  
por Edad**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Los docentes de la muestra se encuentran en rangos de edad de los 31 a 40 años, con 14 docentes que representan el 56%, de 41 a 50 años con 5 docentes que representan el 20% y de 51 a 60 años con 6 docentes, que equivalen al 24% del total de la muestra.

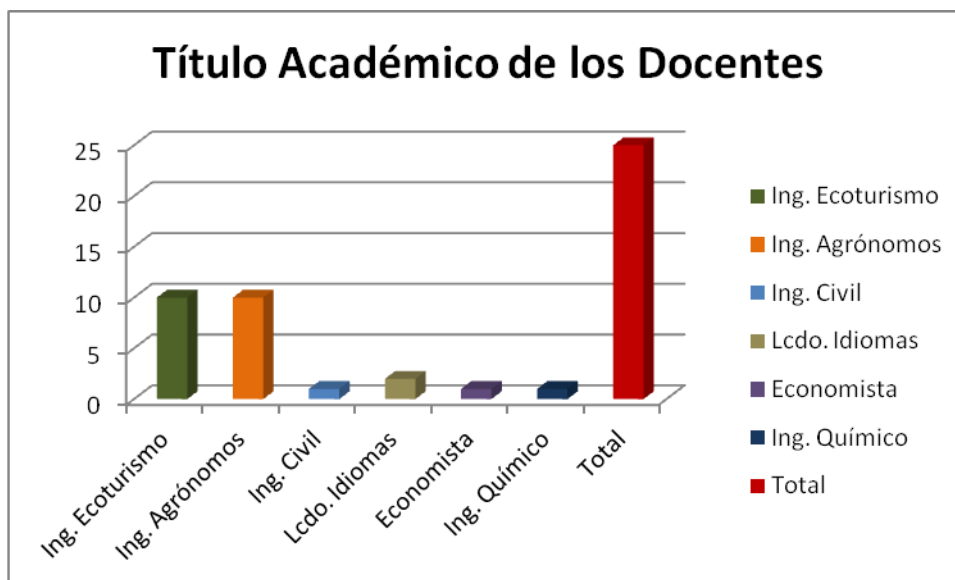
**Tabla N°14. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo  
por Título Académico**

Título de los Docentes	Frecuencia	Porcentaje
Ing. Ecoturismo	10	40%
Ing. Agrónomos	10	40%
Ing. Civil	1	4%
Lcdo. Idiomas	2	8%
Economista	1	4%
Ing. Químico	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°14. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Título Académico**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Como se puede apreciar en el gráfico 14., la mayoría de docentes poseen el título académico de Ing. en Ecoturismo y de Ing. Agrónomos, representando el 40% cada uno de ellos.

### c. Estudiantes

La muestra de los estudiantes propuesta por la Universidad es de 20, sin embargo como no se realizó la encuesta a los padres de familia, se aumentó la muestra de 20 a 35 estudiantes, de los cuales se obtienen los siguientes datos:

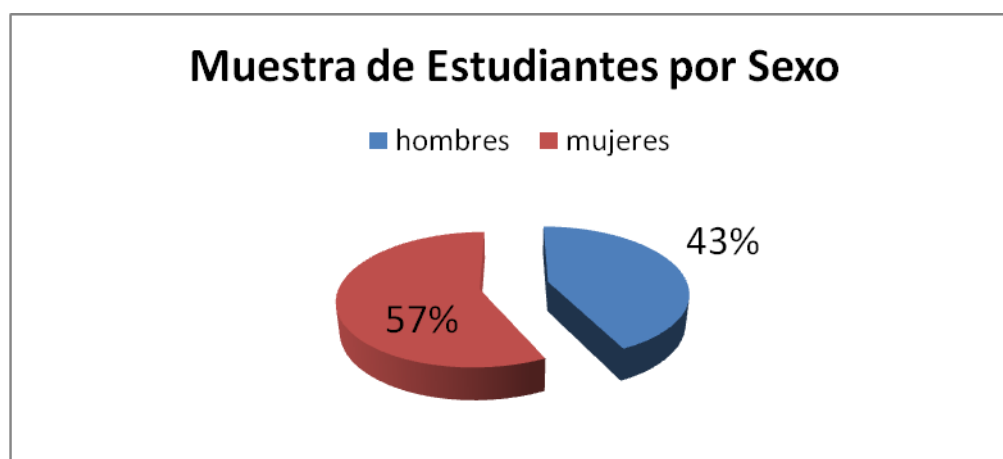
**Tabla N°15. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**

Estudiantes por Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	15	43
Mujeres	20	57
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°15. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Sexo**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

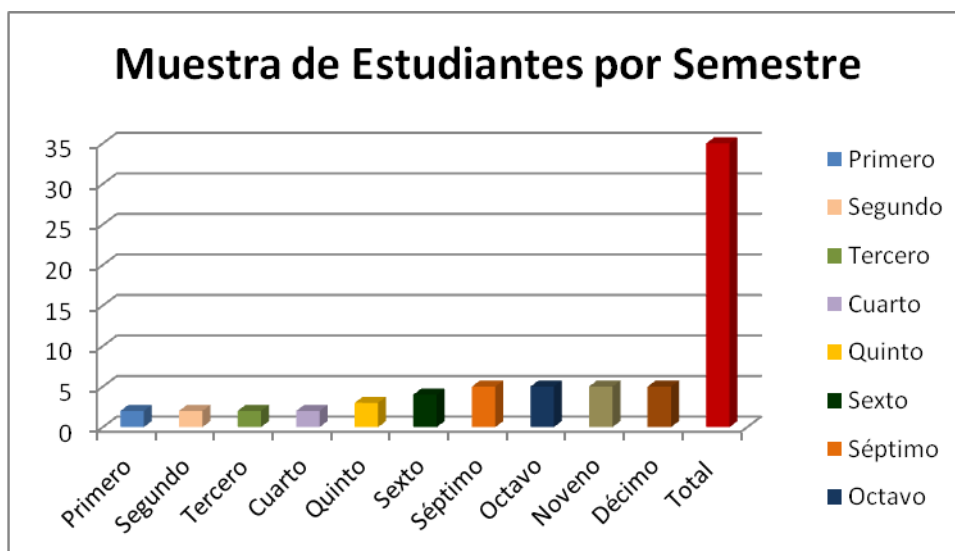
Se trabajó con una muestra de 35 alumnos, 15 de los cuales son del sexo masculino y representan el 43%, y 20 son mujeres, quienes representan el 57% del total de la muestra.

**Tabla N°16. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre**

Estudiantes por Semestre	Frecuencia	Porcentaje
Primero	2	6%
Segundo	2	6%
Tercero	2	6%
Cuarto	2	6%
Quinto	3	9%
Sexto	4	11%
Séptimo	5	14%
Octavo	5	14%
Noveno	5	14%
Décimo	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011  
**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°16. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo por Semestre**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

La muestra seleccionada fue de 5 estudiantes por cada semestre de 10<sup>o</sup>, 9<sup>o</sup>, 8<sup>o</sup> y 7<sup>o</sup>; 4 estudiantes en 6<sup>o</sup> semestre; 3 estudiantes en 5<sup>o</sup> semestre; y 2 estudiantes por cada semestre de 4<sup>o</sup>, 3<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup> y 1<sup>o</sup> respectivamente.

### 3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Para la recolección de información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**a. Técnica del fichaje:** se aplicó en la recolección de información bibliográfica para el marco teórico de la investigación, a través, de fichas en las que se detallaron y refirieron las fuentes bibliográficas. Esta técnica se aplicó con el objetivo de estructurar el marco teórico en lo referente a la gestión, liderazgo educativo, líder educativo y los valores en la educación.

**b. Técnica de la observación directa:** esta técnica se empleó para la recolección de información necesaria en el diagnóstico situacional de la institución, relacionado con los: instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, clima laboral y convivencia con valores de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo. Se utilizaron hojas de codificación para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

**c. Técnica de la entrevista estructurada:** se aplicó a directivos de la Escuela de Ecoturismo, con el objetivo de obtener información primaria respecto a: comunicación, normativa referente al liderazgo educativo, resolución de conflictos, características de un líder educativo, tipos de liderazgo y valores institucionales.

**d. Técnica de la encuesta:** esta técnica sirvió para la adquisición de información y evaluación de las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

- ✧ Los objetivos de la encuesta dirigida a los directivos era el de recabar información sobre: la gestión educativa, organización institucional, clima laboral, toma de decisiones, liderazgo, gestión pedagógica y planificación educativa.
- ✧ Los objetivos de la encuesta dirigida a los docentes era el de recabar información sobre: el rol del docente, liderazgo educacional, ambiente educativo, trabajo en equipo, métodos de enseñanza – aprendizaje, relaciones humanas y valores educativos.
- ✧ Los objetivos de la encuesta dirigida a los estudiantes eran para recabar información sobre: la participación incluyente de los actores educativos en la dirección del centro educativo, valores y virtudes en el proceso enseñanza – aprendizaje, gestión y liderazgo educativo.

### 3.3. Métodos y procedimiento

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el tema de investigación y en referencia al problema planteado, fue pertinente la utilización de los siguientes métodos:

#### 3.3.1. Métodos

**a. Método exploratorio:** permitió darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a la realidad referente a la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH. Este tipo de investigación se realizó especialmente porque el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido en la escuela.

**b. Método descriptivo:** su preocupación primordial radicó en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de los fenómenos de gestión, liderazgo y aplicación de valores, utilizando criterios sistemáticos que permitieron poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pudo obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

**c. Método cualitativo:** se utilizó principalmente con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los actores educativos. En otras palabras, investigó el por qué y el cómo se tomó una decisión a nivel de la gestión educativa, liderazgo y aplicación de valores.

**d. Método cuantitativo:** nos permitió examinar los datos de manera científica, expresando la información de la gestión educativa de manera más específicamente en forma numérica.

### **3.3.2. Procedimiento**

La investigación se realizó en dos fases: Proyecto de Grado I y Proyecto de Grado II. El proceso de la investigación fue controlado en su totalidad tanto en la muestra de directivos como docentes, por cuanto la aplicación de la entrevista y encuesta alcanzó a toda la población. A diferencia de los alumnos: el proceso se controló parcialmente con la aplicación de la encuesta a los miembros de la asociación de estudiantes de la Escuela de Ecoturismo en un 100% y a dos estudiantes de primero a décimo semestre.

#### **a. Fase Proyecto Grado I**

En la fase del Proyecto de Grado I se realizaron las siguientes actividades:

1. Estructuración del marco teórico referente a la gestión, liderazgo educativo, líder educativo y los valores en la educación. Para esto se revisó fuentes de información secundaria y se aplicó la observación directa de la realidad educativa que se convive diariamente en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.
2. Análisis crítico sobre la gestión educativa, liderazgo educativo y, valores y ética institucional. Para esto se realizó un análisis minucioso y detallado de la normativa interna y de los documentos de planificación educativa de la ESPOCH y de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo relacionado sobre estas temáticas, seguido de la elaboración de un análisis FODA.
3. Aplicación de entrevistas a directivos y encuestas a directivos, docentes y estudiantes. Para cumplir con esta actividad se solicitó al decanato la autorización respectiva para la aplicación de las entrevistas y la encuesta. La entrevista se la realizó en comisión de carrera de la Escuela de Ecoturismo, mientras que la encuesta se la aplicó una por una a docentes y estudiantes.



**b. Fase Proyecto Grado II**

En la fase del Proyecto de Grado II se realizaron las siguientes actividades:

1. Tabulación de los resultados obtenidos en las entrevistas y en las encuestas realizadas en la fase del Proyecto de Grado I. La tabulación se la estructuró considerando los parámetros de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas en las entrevistas y encuestas. Posteriormente se puntualizó los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores sobre los datos obtenidos en el diagnóstico institucional y las tablas estadísticas.
2. Discusión y análisis de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas.
3. Formulación de una propuesta de mejora para el centro educativo. Para esto se consideró el título de la propuesta, justificación, objetivos, actividades, localización y cobertura espacial, población objetivo, sostenibilidad de la propuesta, presupuesto y cronograma.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

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

##### 4.1.1.1. El manual de organización

“El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El manual de funciones está estructurado en forma general de la siguiente manera: introducción, antecedentes históricos, marco jurídico-administrativo, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones y bibliografía”. (Chiavetano, 2007, p. 210)

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo al pertenecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) está regida por el “Estatuto Orgánico Funcional de la ESPOCH”, el cual fue aprobado por el CONESUP el 7 de enero del 2004, mediante resolución RCP.S01.Nº005.04.

En el mencionado estatuto se puede evidenciar los siguientes artículos relacionados con la gestión educativa en liderazgo y valores de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.

- ⊗ "En el Capítulo III de los Principios y Fines, Art. 4 de los principios se señala: “La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los *principios* de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los *valores* inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes”.

Podemos apreciar que en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo y en la ESPOCH se garantiza el bienestar de todos sus actores mediante la fundamentación de principios y de valores. En esta fundamentación la democracia es el principio prioritario, pues de ella se desprende todos los valores inherentes a la persona.

Sin embargo es necesario que la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo exponga sus propios principios académicos, ya que los mismos obedecen a su praxis técnica, laboral, profesional e incluso axiológica específica. Estos principios del desarrollo y fomento del ecoturismo son: sostenibilidad, sustentabilidad, equidad, e interculturalidad.

- ✧ En el Capítulo III de los Principios y Fines, Art. 5 de los fines, literal c) se señala: “Formar profesionales *líderes* con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos; con capacidad de autoeducarse, de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la *verdad*, la *ética*, la *solidaridad*; que sean ciudadanos responsables que contribuyan eficaz y creativamente al bienestar de la sociedad; y literal e) Fomentar el desarrollo de la cultura nacional y universal para fortalecer nuestra identidad nacional y sus *valores*”.

Uno de los fines importantes es la formación de líderes, no sólo en lo científico y tecnológico, sino también en los humanístico. Y lo humanístico significa ser líder en valores, ser mejores ciudadanos, ser mejores seres humanos que contribuyan al logro de una cultura de paz universal. La formación de profesionales en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo cumple con este fin, pues, el turismo permite el encuentro de varias culturas, en el cual, bajo un principio de identidad, se conserva, revitaliza y se difunde el patrimonio cultural del Ecuador, su identidad nacional y sus respectivos valores.

- ✧ En el Capítulo V del Gobierno de la ESPOCH, Art. 8 se señala que: "Las facultades están organizadas de la siguiente manera:
  - Nivel Directivo: Consejo Directivo
  - Nivel Ejecutivo: Decano, Vicedecano, Directores de Escuela
  - Nivel de Apoyo: Comisiones, Unidades de Servicios
  - Nivel Operativo: Áreas Académicas, Unidades de Servicios, Centros de Transferencia Tecnológica y Centros de Investigación y Producción".

Podemos evidenciar que las direcciones de escuela ocupan el nivel ejecutivo en el gobierno de las facultades, y que el nivel directivo ocupa el Consejo Directivo, el cual, está integrado por: decano, subdecano, 2 representantes de docentes, 2

representantes estudiantiles, 1 representante de los empleados y los directores de escuela pero sin voto y solo con voz. Esta forma de organización atenta contra la gestión educativa de las escuelas, debido a que, muchas de las actividades académicas, administrativas, investigativas y de vinculación se ven limitadas por la participación sin voto del director de escuela. No se puede dirigir eficientemente una escuela si la gestión se ve reducida a un espacio netamente ejecutivo y no de toma de decisiones.

✿ En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 103 del Director de Escuela se señala: "El director de escuela es el responsable académico y administrativo de su escuela. Será designado por el Consejo Directivo de la Facultad, debiendo cumplir los mismos requisitos que el decano. Ejercerá sus funciones a dedicación exclusiva"; y Art. 104 De sus funciones se manifiesta que "El Director de Escuela tendrá las siguientes funciones:

- Colaborar con el decano y vicedecano de la facultad;
- Dirigir la actividad administrativa y académica en la escuela en coordinación con las comisiones de carrera y las áreas académicas;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por el Consejo Directivo y las disposiciones del decano y vicedecano;
- Supervisar y controlar el cumplimiento del distributivo de la jornada laboral de docentes e informar al decano;
- Presentar al Consejo Directivo, la proforma presupuestaria de su unidad académica;
- Coordinar las actividades de planificación, investigación, producción y estudios a distancia con el vicedecano;
- Presentar, mensualmente, al decano el informe de trabajo de los docentes;
- Informar, semestralmente, al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de sus actividades; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos".

Una de las carencias de las facultades que tiene el Director de Escuela es la ausencia de las funciones de vinculación e investigación plenamente identificadas, además de las académicas y administrativas mencionadas en el artículo de análisis.

Se debe identificar clara y precisamente cuales son las facultades del Director de Escuela en cada una de las 4 funciones esenciales educativas, con la intencionalidad, de definir indicadores, metas y fuentes de verificación específicos que permitan una gestión educativa de calidad y su posterior evaluación administrativa.

Una de las debilidades más importantes de la Escuela de Ecoturismo es la falta de liderazgo del Director de Escuela para cumplir con la tarea de supervisión y control del cumplimiento del distributivo de la jornada laboral de docentes e información de esta supervisión al Decano.

✧ En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 109 del Centro de Investigación y Producción se señala: “La misión de la comisión es la de impulsar la investigación científica, tecnológica y la producción de la facultad”; y Art. 110 señala que: "el Director de Escuela forma parte de esa comisión".

En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 112 de la Comisión de Educación a Distancia se señala: “La misión de la comisión es la de impulsar el desarrollo académico en la modalidad de estudios a distancia”; y Art. 113 señala que el Director de Escuela forma parte de esa comisión.

En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 115 de la Comisión de Planificación y Evaluación se señala: “La misión de la comisión es la de impulsar la planificación y evaluación en la Facultad”; y Art. 116 señala que "el Director de Escuela forma parte de esa comisión".

En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 118 de la Comisión de Vinculación se señala: “La misión de la comisión es la de vincular a la facultad con el entorno institucional y con el medio externo.”; y Art. 119 señala que el "Director de Escuela forma parte de esa comisión".

El Director de Escuela es quien debe marcar el liderazgo no solo en su función respectiva de la academia y administración de la carrera, sino también, en los espacios delimitados en cada una de las comisiones de la Facultad de Recursos Naturales.

La gestión educativa y el liderazgo por parte del Director de Escuela no se ha evidenciado y expandido en las áreas de investigación y, producción científica y

tecnológica, en el impulso del desarrollo académico de educación a distancia, en la planificación y evaluación de la carrera, y la vinculación de la escuela con el entorno institucional y la sociedad.

Una de las oportunidades para cubrir esta deficiencia es la formulación del nuevo Estatuto Interno de la ESPOCH para la aprobación de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), en el cual, quizá se establezcan nuevos mecanismos y estructuración organizativa para la formación y función eficaz del: Centro de Investigación y Producción, Comisión de Educación a Distancia, Comisión de Planificación y Evaluación, y la Comisión de Vinculación.

✧ En el Capítulo XI de las Facultades, Art. 121 de la Comisión de Carrera se señala: "La misión de la comisión es la de mejorar los procesos de diseño curricular en la carrera."; y Art. 122 señala que "el Director de Escuela forma parte de esa comisión".

Una de las comisiones de suma importancia sin menoscabar al resto de comisiones es la Comisión de Carrera, pues, es en esta en la que se define, estructura, y se contextualiza el currículum de la carrera de ecoturismo. Sin una buena gestión que implique liderazgo y valores en el diseño curricular el proceso de enseñanza aprendizaje no alcanzará la calidad académica esperada.

La selección y aprobación del modelo curricular, malla curricular, planes analíticos, planta de docentes, etc., exigen un líder responsable que no busque intereses personales o grupales, sino más bien y únicamente el bienestar y progreso académico de la escuela.

Desde el año 2007 la Comisión de Carrera se encuentra reformando el currículum de la carrera de Ingeniería en Ecoturismo, lo cual, ha generado los mayores conflictos internos entre docentes y estudiantes por la lentitud y discontinuidad de este proceso. En enero del 2011 se posesionó al nuevo director de escuela de Ecoturismo, con lo que se abre una nueva oportunidad, a que esta vez, se cumpla con este proceso de forma rápida y pertinente.

#### 4.1.1.2. El código de ética

Guillen (2011) afirma:

Un código de ética es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización.

Los códigos de ética pueden incluir temas relacionados directamente con la ley, o bien incorporar la autorregulación de otros aspectos propios de la actividad de la organización como: la recepción de regalos o realización de donaciones a personas o grupos, la prevención de conflictos de intereses, el respeto de la propiedad, el respeto a la privacidad, la obligatoriedad de no filtrar información de la organización, el modo de establecer las relaciones con el entorno, etc. (p. 231)

También Artículo.org (2010) manifiesta:

El formato de un código de ética puede variar ampliamente. A diferencia de directrices más sencillas de los empleados y los códigos, un código de ética por lo general comienza con una sección que establece el propósito, las aspiraciones y objetivos de la organización matriz. Por ejemplo, el código 2002 de la ética de la American Psychological Association (APA) comienza así: "Los psicólogos se han comprometido a aumentar el conocimiento científico y profesional de la conducta y la comprensión de la gente de ellos mismos y los demás y con el uso de esos conocimientos para mejorar la condición de las personas, las organizaciones y la sociedad.

Tras una introducción general a la función y los objetivos de una organización es una sección dedicada a establecer normas específicas de comportamiento para los miembros. En esta sección se suele cubrir posibles problemas éticos tales como la confidencialidad, el partidismo, o mal uso de la información. Además de abordar teórica campos de minas ético, un código de ética a menudo contiene una sección que describe los procedimientos para el manejo de quejas, tanto fuera como dentro de la organización.

Un código bien escrito y claro de la ética será fácil de seguir, con secciones que la gente puede señalar el fin de ilustrar cuestiones concretas. En el sentido de organizaciones como la APA, los miembros están de acuerdo en apoyar el código de ética porque es una buena práctica y porque promueve su organización. Un código de ética generalmente también está detrás de la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética.

Muchas personas viven también con un código de ética personal. A pesar de que sus códigos de ética no puedan ser claramente escritos, es posible que algunas creencias fuertes personales sobre diversos temas contribuyan a orientar sus opciones en la vida. Algunas personas creen que tener un fuerte código de ética personal y su posterior cumplimiento será una herramienta muy importante para mantener la integridad de ellos mismos. (párr. 1-6)

El Código de Ética de la ESPOCH fue discutido y aprobado por los miembros del Consejo Politécnico en sesión ordinaria realizada el 24 de junio de 2008, mediante Resolución No.286.CP.2008.

- ✿ En el Capítulo I del Objeto, Art. 1. se señala: “El objeto del presente Código de Ética para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, es el cambio de conducta y comportamientos integrales de todas las personas que conforman la



ESPOCH, en concordancia con los *principios y valores* establecidos, para la educación superior en el presente instrumento”.

A pesar de que la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no posee un Código de Ética, la ESPOCH a manera institucional si posee éste código para la regulación global de la ética en distintos actores que forman la institución.

Sin embargo es de suma importancia que los principios y valores identificados para el Código de Ética institucional sea construido, valorado, reflexionado y aprobado por los actores de cada una de las escuelas. Esta aseveración es fundamentada en la praxis axiológica misma de cada carrera en el sector laboral y profesional, pues, mientras que la carrera de ecoturismo propicia el principio de la sustentabilidad mediante la protección del medio ambiente, la carrera de mecánica propicia la explotación de los recursos naturales.

Por este motivo los principios y valores deben obedecer al cumplimiento de la misión y visión institucional, las cuales, deben recoger la praxis axiológica de cada una de las carreras de la ESPOCH.

- ⊗ En el Capítulo IV de los Principios Éticos, se señala como Principios Generales: “Entendemos por principios, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que formal, transitoria o permanentemente constituyen la ESPOCH, en calidad de autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes con nombramiento, contrato o matriculados legalmente, mientras dure su permanencia en la institución. Los principios éticos generales que asume la ESPOCH, para la formación integral de sus servidores y estudiantes son los siguientes: **Libertad.-** Optamos por una libertad positiva considerada como la facultad humana de determinar nuestros propios actos para obrar de una manera o de otra. **Responsabilidad.-** La responsabilidad es toda capacidad u obligación de responder por los actos propios e implica la palabra dada o la fe empeñada. **Honestidad.-** Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo, e integridad en el proceder. **Solidaridad.-** Concebimos una solidaridad humanista antropocéntrica que enfoque al ser humano como el centro de nuestra atención en base a una auténtica fraternidad. **Verdad.-** Verdad es todo juicio o proposición que no se puede negar racionalmente porque implica el reconocimiento o desvelamiento de la realidad

auténtica mediante la aplicación de la investigación científica, el saber humano y crecimiento personal. **Equidad.-** Equidad es “igualdad de ánimo” y al mismo tiempo implica la idea de “relación y armonía entre una cosa y aquello que les es propio”. **Perseverancia.-** Consideramos la perseverancia como la virtud de “mantenernos constantemente” laborando en las tareas fundamentales de la educación y la generación de ciencia y tecnología mediante la investigación científica para encontrar soluciones auténticas a los problemas que la sociedad nos demanda. **Tolerancia.-** Asumimos una tolerancia activa y crítica sustentada en los principios del respeto mutuo, el pluralismo ideológico y científico, la libertad de cátedra y la pluriculturalidad que nos permita aportar creativamente a la construcción colectiva del pensamiento científico, político y social del país y el mundo. **Dignidad.-** La dignidad que nos planteamos se centra en el comportamiento de todos los politécnicos para actuar con decoro e integridad en todos los ámbitos de la vida institucional.”

- ✿ En el Capítulo IV de los Principios Éticos, se señala como Principios Específicos de la ESPOCH: “de conformidad con el artículo 4, del Estatuto Politécnico, los principios que la ESPOCH, asume son los siguientes: **Autonomía.-** Como lo establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH es persona jurídica, de derecho público, autónoma; por tanto es tarea colectiva y constante de todos sus integrantes, preservar la autonomía y garantizar su plena vigencia. **Democracia.-** La ESPOCH se guiará por el principio fundamental de cultivar, debatir y estudiar profundamente y con alto nivel de conciencia social, todas las tendencias del pensamiento humano, en todos los campos y dimensiones, al tiempo de forjar desde su misión formativa los fundamentos necesarios que contribuyan al diseño y aplicación de sistemas democráticos dentro de la institución y en la sociedad para que garanticen el bienestar colectivo. **Cogobierno.-** La ESPOCH, tiene un modelo administrativo estructurado sobre la base de la participación con equidad en la gestión institucional de docentes, empleados, obreros y estudiantes, en función de los porcentajes establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior. **Libertad de cátedra.-** En relación a lo establecido en la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Artículo 67, los profesores de la ESPOCH, cuentan con todas las garantías para el ejercicio de la libertad de cátedra con el fin de difundir, al más alto nivel posible, las más variadas corrientes del pensamiento, las tecnologías y los conocimientos científicos del mundo sin ninguna restricción.

**Libertad de pensamiento.-** La ESPOCH, como parte del sistema nacional de educación superior, es un centro de debate de tesis filosóficas, religiosas, políticas, sociales, económicas y de toda índole, por tanto es incompatible con la propaganda proselitista político-partidista dentro de los recintos educativos.

**Libertad de expresión.-** Como lo establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, es una institución comprometida con la salvaguarda irrestricta de la libertad de expresión de sus integrantes; así, como precauteladora de este principio a nivel externo.

**Libertad de culto.-** En función de lo determinado por la Constitución Política de la República del Ecuador, la ESPOCH, es respetuosa y garante de la libertad de culto, tanto a nivel interno, cuanto al externo; siendo de responsabilidad compartida entre todos sus miembros, la efectividad del cumplimiento de este principio sin que su práctica atente a la libertad de cultos de los demás.

**Igualdad.-** De acuerdo a la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, garantiza plenamente la igualdad de acceso a la educación a todos los grupos sociales, culturales y étnicos que requieran de sus servicios.

**Pluralismo.-** El pluralismo es: la “doctrina que preconiza la coexistencia de varias tendencias políticas e ideológicas y que fundamenta las democracias formales”.

**Espíritu crítico.-** Avalada por lo que establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, es una institución, crítica, autocrítica, creativa e innovadora, provocadora de cambios, con fe en sus posibilidades de liderar el desarrollo socio-económico de la región central del Ecuador”.

Los principios generales y éticos en la actualidad deben estar orientados a un mundo sin fronteras propuesto por la sociedad actual más que por la globalización misma. Y la sociedad actual es la sociedad de la información y del conocimiento, así que los principios y valores generales deben expandirse a esta realidad mundial.

En la Escuela de Ecoturismo a pesar del desconocimiento del Código de Ética y de sus principios generales y éticos, se cumple satisfactoriamente con los mismos, aunque estos se ven amenazados por estereotipos culturales, importación de valores y principios de otras culturas, ruptura del núcleo familiar y aculturización causada por la migración de los ciudadanos ecuatorianos a otros países.

Por otro lado en este punto se puede detectar un escenario de inseguridad ante la aplicación de una libertad impositiva de ciertas políticas nacionales y de los

gobiernos de turno desde la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), hacia los actos propios de los docentes universitarios para obrar de una manera o de otra con autonomía y libertad de cátedra.

De la misma manera los principios específicos de la ESPOCH deben estar orientados a las sociedades actuales de la humanidad. Principios como la sostenibilidad no pueden estar ausentes en el Código de Ética, pues, este se encuentra explícito en la Visión institucional, debiendo haber una coherencia en lo enunciado en toda la normativa legal de la ESPOCH.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

“El plan estratégico se utiliza en procedimientos estratégicos, en los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.” (Ander, 1990, p. 51)

“Una planificación estratégica está estructurada por un diagnóstico situacional interno y externo; un planteamiento filosófico: misión, visión y valores; un planteamiento estratégico: objetivos, estrategias y políticas; y un planteamiento operativo: programas y proyectos.” (Ander, 1990, p. 101)

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no posee un plan estratégico, sin embargo para el análisis hemos considerado el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la ESPOCH, el cual está vigente desde el año 2004. A continuación se realiza el análisis de los puntos pertinentes con la investigación.

✧ “En la fase del diagnóstico, en la identificación de los nudos críticos en referencia con las funciones de la gestión educativa de la institución se manifiesta lo siguiente:

##### **1. Función Docencia**

-Insuficiente planificación curricular

-Débil instrumentación de las políticas para el mejoramiento del ejercicio docente.

- Insuficientes y desactualizados recursos didácticos para el ejercicio docente (equipos, laboratorios, talleres y bibliotecas).

- Escasa evaluación curricular

- Deficiente coordinación entre las funciones universitarias

- Limitada pertenencia de los docentes con la Institución.

## **2. Función Investigación**

- Carencia de un plan para la función investigación

- Débil difusión de los resultados de la investigación

- Insuficiencia de recursos para la investigación

- Escaso compromiso de los docentes en la investigación

## **3. Función Vínculo con la Colectividad**

- Carencia de un plan de la función vínculo

- Carencia de un sistema de comunicación interna y externa

- Débil posicionamiento de la imagen institucional

## **4. Función Administración y Gestión**

- Débil coordinación, comunicación e información entre los organismos de dirección

- Burocratización en la gestión administrativa

- Desactualizada normatividad

- Falta de políticas e instrumentos para el mejoramiento de la función institucional

- Inadecuado sistema de administración del talento humano

- Deficiente optimización de los recursos

- Débil cumplimiento de las normas que regulan el hacer institucional.

- Escaso compromiso y pertenencia de los servidores politécnicos con la ESPOCH.

- Insuficientes recursos hídricos para consumo humano y de riego

- Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de los espacios físicos institucionales”.

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no posee un plan estratégico específico para la carrera, se puede tener como referencia un plan institucional que permita posicionar las políticas institucionales en las facultades, escuelas y departamentos, pero no como un instrumento de posicionamiento en el mercado laboral para cada carrera.

La referencia de la priorización de los nudos críticos institucionales permite la identificación e implementación de estrategias de cambio en la ESPOCH, pero solamente la formulación de un “Plan Estratégico para la Escuela de Ecoturismo”, permitirá visualizar a la escuela como una empresa de éxito y líder en la prestación de servicios educativos para el sector turístico del país y de Latinoamérica.

✿ “En la formulación de los Objetivos Estratégicos la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo plantea los siguientes objetivos estratégicos:

**1. Mejorar la calidad de los servicios académicos**

La ESPOCH tiene el deber ineludible de actuar activamente en el proceso del mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que oferta, con el objetivo de cumplir con su misión y, además, con las políticas educacionales del país. Nuestra institución consciente de su responsabilidad, ha considerado como parte esencial de la gestión académica el proceso de planificación y evaluación, teniendo como principal objetivo la actualización y mejoramiento de sus programas con miras a desarrollar una cultura de calidad que eleve el nivel de su cuerpo académico, potencie la productividad y pertinencia de la investigación y consolide e incremente la calidad de su extensión científica y cultural.

**2. Integrar a la ESPOCH con el medio social, científico, tecnológico, empresarial y cultural nacional e internacional**

El mejoramiento de la calidad de los servicios de docencia, investigación y extensión que presta la ESPOCH, le permitirá lograr un mayor reconocimiento social y fortalecer los vínculos a nivel nacional e internacional, que a su vez hará posible la retroalimentación de los procesos de mejoramiento de la calidad.

**3. Aportar al desarrollo local, regional y nacional**

La ESPOCH está inserta en un contexto regional caracterizado por altos índices de pobreza, analfabetismo, desempleo, migración, bajo nivel de escolaridad; por lo que constituye un compromiso fortalecer los vínculos con la región, el país y su desarrollo.

**4. Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico y administrativo**

Para el logro de los objetivos institucionales, la ESPOCH deberá iniciar un proceso de fortalecimiento institucional que le permita encontrar las herramientas necesarias para acceder a una administración moderna, ágil, orientada a

resultados, al uso eficiente del recurso, incrementar la productividad, mejorar la calidad de sus servicios y la imagen politécnica”.

Sin duda alguna que mejorar la calidad de los servicios académicos; integrar a la ESPOCH con el medio social, científico, tecnológico, empresarial y cultural nacional e internacional; aportar al desarrollo local, regional y nacional; y lograr una administración y gestión educativa moderna y eficiente en el ámbito académico y administrativo, son retos que apuntan al posicionamiento de la ESPOCH y por supuesto de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en el mercado de ofertas académicas de calidad.

Se necesita de un gran liderazgo fortalecido en valores por parte de las autoridades de turno para encaminar a docentes, empleados, obreros y estudiantes al logro de estos objetivos, que permitan garantizar la acreditación nacional alcanzada en el 2010 por parte de la institución, y trabajar por la re acreditación institucional y la acreditación de la carrera hasta el año 2013.

A más de la necesidad de imponer un liderazgo efectivo por parte de la dirección de la facultad y de la escuela, es indispensable implementar “Modelos de Dirección y Organización Educativa”, que permita convertir a la Escuela de Ecoturismo en un centro educativo versátil, recíproco y pertinente con la actual sociedad del conocimiento.

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

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad u organización los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad”. (Ander, 1990, p. 101)

“El plan operativo anual está estructurado por objetivos, actividades, fuentes de verificación, indicadores, responsables, cronograma y presupuesto. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que

hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA”. (Ander, 1990, p. 110)

“Las actividades propuestas en el POA del año 2010 en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo fueron la ejecución de seminarios nacionales e internacionales y la adquisición de equipos GPS. La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo alcanzó un espacio presupuestario de \$ 10.500, repartido de la siguiente manera: \$ 6.000 para la ejecución de seminarios nacionales e internacionales, y \$ 4.500 presupuestados para la asignación de equipos de posicionamiento global G.P.S. Dentro de esa proforma presupuestaria del 2010 la Facultad de Recursos Naturales alcanzó un presupuesto de \$ 611.294,05; de los cuales \$ 185.993,20 fueron destinados al gasto corriente y \$ 425.300,85 fueron asignados inversión. Mientras que el presupuesto total del Plan Operativo Anual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el año fiscal 2010 alcanzó un monto de \$ 6.142.566,15; de los cuales \$ 2.248.537,41 estuvieron destinados para gasto corriente y \$ 3.894.028,74 destinados a inversión”. (Análisis de los datos obtenidos de la Dirección Financiera de la ESPOCH, año fiscal 2010)

Analizando el POA institucional se puede interpretar que a pesar de que la Facultad de Recursos Naturales tuvo un significativo espacio presupuestario en el año 2010, la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no ha podido fortalecer sus procesos académicos, de vinculación con la sociedad, y menos proyectos de investigación científica y tecnológica en el área del ecoturismo que contribuya al desarrollo del país.

Una de las causas principales es el reducido presupuesto que posee la escuela en relación a otras escuelas de la misma facultad, como la Escuela de Ingeniería Agronómica, la cual, capta gran porcentaje del presupuesto para equipamiento de laboratorios, mantenimiento de vehículos y maquinaria agrícola, adquisición de equipos de protección sanitaria, etc. Mientras que la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no alcanza ni el 10% de la partida presupuestaria para la ejecución de actividades específicas de la misma.

Este desbalance presupuestario obedece sin duda alguna al liderazgo continuo que ejerce los docentes de la Escuela de Ingeniería Agronómica en la facultad, los cuales, por motivo de antigüedad laboral ocupan los cargos directivos de la facultad



e incluso de la propia Escuela de Ingeniería en Ecoturismo. Esto hace que la gestión administrativa sea reducida al cumplimiento de actividades cotidianas en la dirección de escuela, y no a una gestión moderna que responda al desarrollo vertiginoso del turismo en el Ecuador.

Tampoco se ha socializado y se ha asignado responsables para las distintas actividades propuestas en el plan operativo anual de la Escuela de Ecoturismo, pudiéndose visualizar un manejo de la dirección de escuela cerrado, unidireccional y poco participativo.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

“El proyecto educativo institucional es también una construcción comunicacional. Es construcción de espacios de interacción, de intercambio de información, de ruptura de la propiedad privada del aula (o de la cátedra en el caso de la educación superior. EL PEI tiene un significado fundamental: la superación del aislamiento de los educadores”. (Prieto, 2004, p. 82)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes. De esta manera el proyecto educativo institucional está compuesto por los siguientes elementos: 1) diagnóstico, 2) identidad institucional, 3) componente curricular, 4) componente de gestión, y 5) proyecto de aula.

✿ En el Capítulo III del PEI se señala el Modelo Educativo de la ESPOCH: “La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, consciente de su responsabilidad histórica, ética y moral, redefine su rol y se compromete a seguir impulsando un modelo de educación alternativa, que conduzca a la consolidación de un nuevo orden socio-económico justo y equitativo, recuperando la esencia social y humanizante de la educación y la razón de ser de su creación. “**El Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral**” se fundamenta en la reflexión

permanente y colectiva de tres dimensiones esenciales: la realidad social, la acción institucional y la práctica educativa”.

**Figura # 1:** Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral de la ESPOCH



**Fuente:** Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral de la ESPOCH, 2007

Se puede apreciar que el modelo pedagógico establecido para la ESPOCH es el óptimo para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo profesional de los estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, debido a que es una carrera que persigue el desarrollo sustentable del turismo en el Ecuador, vinculándose estrechamente los elementos pedagógicos del modelo de Desarrollo Humano con los fines y objetivos que persigue la carrera en análisis.

Con este modelo las funciones de docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, están orientadas a transformar la realidad socioeducativa para conseguir el "Desarrollo Humano Integral" que implica necesariamente el desarrollo individual, institucional y social, en armonía con el desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental.

✿ En el Capítulo III del PEI se manifiesta las Líneas de Acción del Modelo Educativo de la ESPOCH:

**"1. El nuevo rol social de la educación politécnica.-** La visión holística del mundo es sistémica, dialéctica, integral e integradora; por eso la ESPOCH, recuperará permanentemente el conocimiento del contexto mundial, nacional, regional y local, reflexionará sobre la docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, para determinar las condiciones en las cuales se desarrollan estos procesos, así como los conflictos materiales y conceptuales

que limitan su progreso; y sobre esa base, definir su rol, las políticas, planes, programas, estrategias y metodologías para resolverlos y superarlos.

**2.- Los sujetos de la educación.-** Serán concebidos como seres histórico-sociales, con plena capacidad para conocer, crear y transformar la realidad. Estudiantes y docentes serán valorados como sujetos cognoscitivos, capaces de aprender, activos, críticos, práctico-reflexivos, que aprenden en una actividad educativa esencialmente dialógica-relacional, que construyen colectivamente el conocimiento con sus compañeros y la sociedad, integrando la dimensión afectiva de la educación y la toma de decisiones consensuadas en todo el proceso de formación profesional.

**3.-El Conocimiento.-** La recreación y producción del conocimiento científico-tecnológico integrará dialécticamente el conocimiento empírico y el conocimiento racional; es decir la aproximación sensorial a la realidad concreta y el proceso de abstracción sobre la misma, lo que permitirá generar nuevas cogniciones y metacogniciones a partir de la práctica social, valorada como fuente y fin del conocimiento.

**4.- La investigación.-** El proceso de construcción colectiva del conocimiento constituirá el espacio más propicio para la investigación formativa, adaptativa y generativa. Los estudiantes de los ciclos iniciales se apropiarán de las bases teórico-epistemológicas y metodológicas de la investigación, desarrollando un pensamiento y actitud investigativas, que los conduzca a generar ciencia y tecnología en los ciclos superiores y el postgrado. De este modo irán construyendo una concepción holística del mundo, una clara conciencia histórico-social y ambiental, reconociéndose como sujetos del conocimiento, capaz de construirlo ilimitadamente a través de su práctica investigativa.

**5.-La formación ética.-** Para fortalecer la dimensión humanista será necesario enfatizar en el fundamento ético de la educación, comprendiendo que la Ética es el campo de la filosofía que nos permitirá identificar y definir los valores que deben dirigir la conducta humana. Al ser la Ética una práctica y producto histórico social, la institución seguirá consolidando su ethos cultural, como núcleo generador de su identidad”.

Es trascendente recalcar que dentro de la formulación de las líneas de acción del Modelo Educativo de la institución se considere la “formación ética”, la cual es vista como un producto de la práctica histórico social.

Lo trascendental radica en la identificación de los valores, los cuales, deben superar estereotipos sociales y culturales foráneos, para contextualizarse en valores propios de nuestra cultura y del entorno social.

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

- ✿ En el Capítulo II del Reglamento de Régimen Académico de la ESPOCH, Art. 5 de la Organización Académica y Modalidad de Estudio, se manifiesta que: “El Director de Escuela o Coordinador de Programa, a través de las secretarías académicas actualizarán y publicarán semestralmente la información de las actividades de cada docente de su unidad: cronograma de actividades académicas, horas-clase, consultas, asesorías, responsabilidades académicas, investigativas y administrativas en los diferentes medios de información disponibles en la ESPOCH”.

En este reglamento se ratifica y visualiza el liderazgo que debe poseer el Director de Escuela, ya que el mismo es el responsable directo de la planificación y ejecución curricular de la escuela. Este liderazgo debe ser estipulado en las otras funciones de la gestión, para las cuales faltan reglamentos internos que regulen todas las actividades inherentes al director y no sólo las académicas.

Se puede afirmar que si existe una eficiente información y comunicación oportuna sobre el cronograma de actividades académicas, horas clase, consultas y asesorías a cada uno de los docentes desde la dirección de escuela. Esto permite dinamizar, planificar y cumplir las actividades educativas de la escuela con normalidad y puntualidad.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

“La misión organizacional es la declaración del propósito y alcance de la organización en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la

satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”. (Kotler, Philip. 1980: 83)

“La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los aspectos siguientes: 1) cuál es la razón de ser de la organización, 2) cuál es el papel de la organización frente a la sociedad, 3) cuál es la naturaleza del negocio de la organización, y 4) cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro”. (Chiavetano, Idalberto. 2007: 20)

“La visión organizacional, o visión del negocio se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos”. (Chiavetano, Idalberto. 2007: 21)

- ✿ En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la ESPOCH se manifiesta como Misión: “Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país”.
- ✿ En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la ESPOCH se señala como Visión institucional: “Ser una institución universitaria líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social”.

En la visión y misión institucional manifestados en el Proyecto Educativo de la ESPOCH se puede percibir los conceptos de liderazgo, valores y gestión de calidad que orienta el camino a seguir para alcanzar la excelencia académica. La ESPOCH ha podido cumplir con la propuesta de su visión y misión institucional, por cuanto ha sido acreditada con categoría “A” a nivel nacional. No obstante la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo debe conceptualizar su propia visión y misión de una empresa de servicios educativos, que enrumbe a los docentes, empleados y

sobretudo estudiantes a cumplir con los objetivos trazados y a cumplir con la acreditación de las carreras universitarias hasta el año 2013.

#### **4.1.2.2. El organigrama**

“Un organigrama como sabemos es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

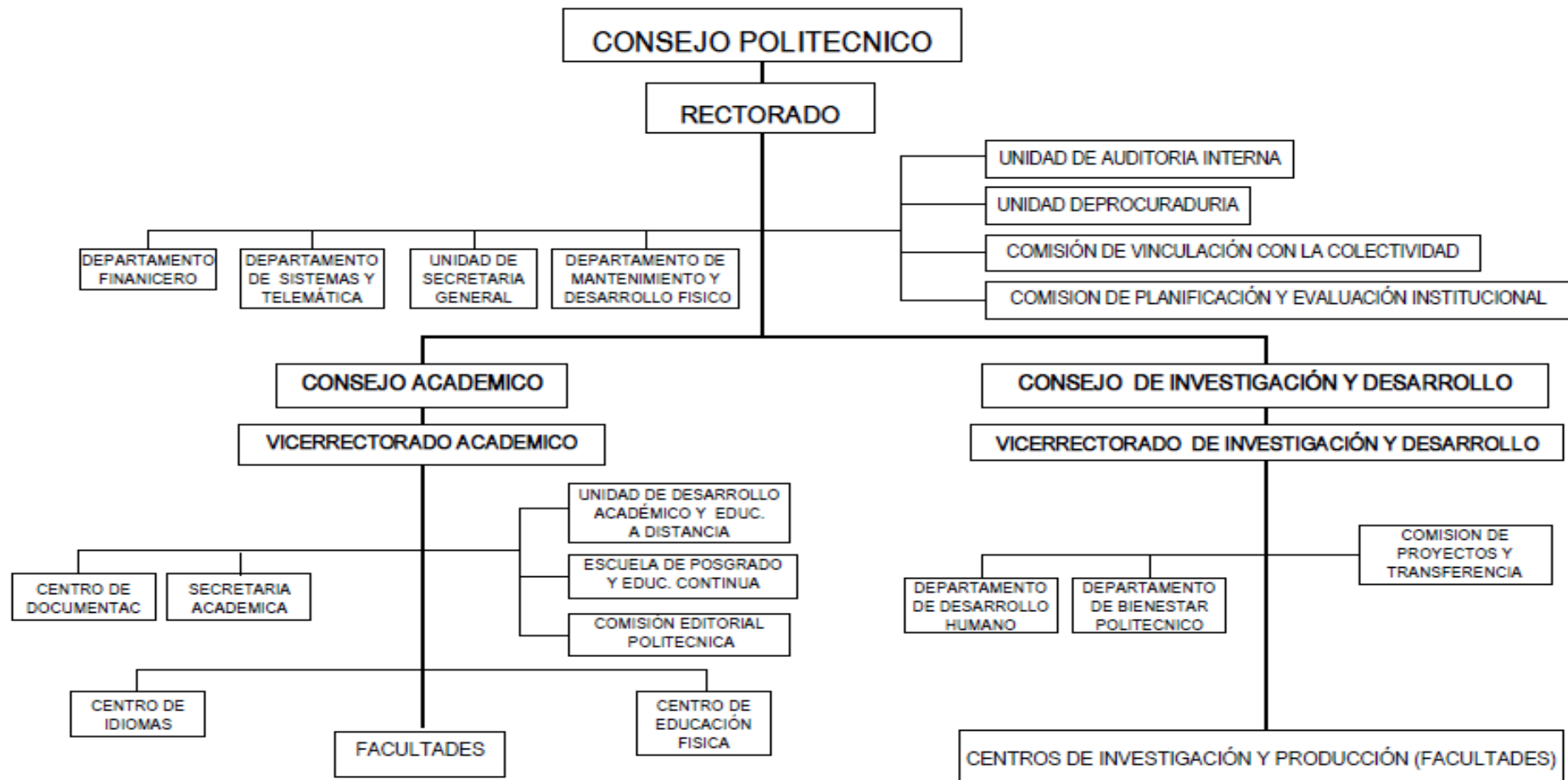
- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

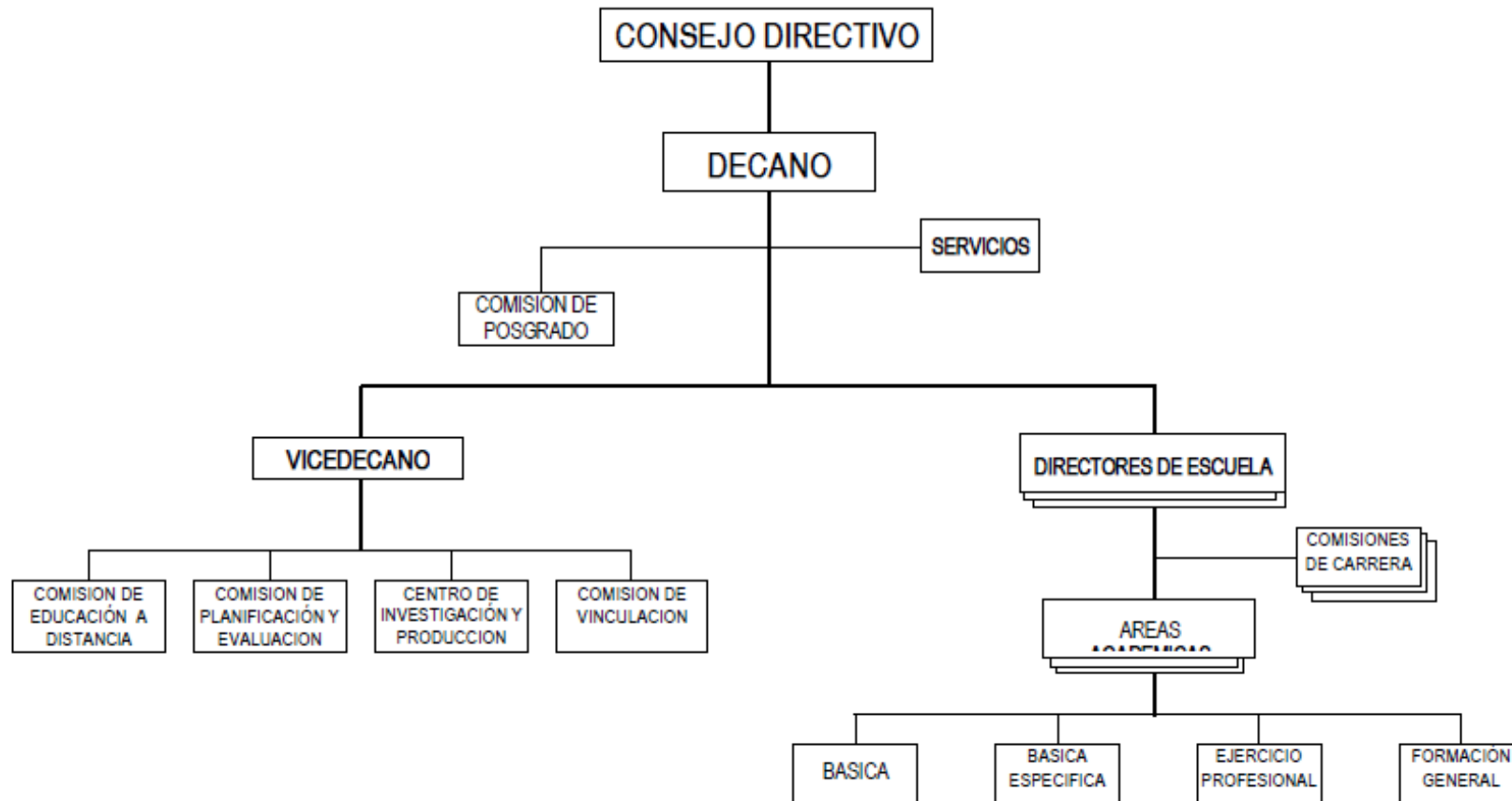
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables”. (Ibid: 11)

**Figura # 2:** Organigrama Estructural de la ESPOCH.



**Fuente:** Plan Estratégico de Desarrollo de la ESPOCH, 2008

**Figura # 3:** Organigrama Estructural por Facultades de la ESPOCH



**Fuente:** Plan Estratégico de Desarrollo de la ESPOCH, 2008



La gestión educativa de la dirección de escuela se ve respaldada por la gestión de la comisión de carrera y las áreas académicas. Lamentablemente este respaldo se restringe a la función académica de la gestión del currículum. Esta participación debe extenderse necesariamente hacia las funciones de investigación y vinculación. Para esto es indispensable la creación de comisiones con sus respectivos manuales de organización en las funciones anteriormente citadas.

Además es prioritario que las áreas estipuladas: general, básica, básica específica, y profesional sean cruzadas transversalmente por otras áreas técnicas propias de la Escuela de Ecoturismo como son: cultural, natural y de gestión turística.

El área general está compuesta por materias que incluyen competencias de disciplinas y ciencias de carácter universal; el área básica está compuesta por materias que incluyen competencias de ciencias afines con la formación profesional en el campo de la conservación del patrimonio cultural y natural; el área básica específica está compuesta por materias que permiten la adquisición de competencias en el campo específico del Ecoturismo; y el área profesionalizante incluye materias de especialización del ingeniero en Ecoturismo.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

✿ En el Capítulo X del Estatuto de la ESPOCH, del Art. 119 al 121 se manifiesta lo siguiente acerca “de las Comisiones de Carrera:

##### **1.-Misión:**

Mejorar los procesos de diseño curricular en la carrera.

##### **2.- Integración:**

- El director de escuela, que preside;
- Un docente designado por la respectiva área académica; y,
- Un representante estudiantil designado por el Consejo Directivo, de los tres últimos semestres con el mejor promedio;

##### **3.- Funciones:**

- Actualizar el pensum de estudio acorde al perfil de la carrera;
- Orientar los contenidos de los programas de las áreas;
- Proponer procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico;

- Articular los contenidos en sentido interdisciplinario; y,
- Recomendar la creación, reestructuración o supresión de carreras académicas”.

⊗ En el Capítulo X del Estatuto de la ESPOCH, del Art. 122 al 124 se manifiesta lo siguiente acerca de las Áreas Académicas:

**1.-Misión:**

Promover la revisión y actualización permanente del currículo.

**2.- Integración:**

- Un coordinador designado por los docentes del área, que preside; y,
- Todos los docentes integrantes del área respectiva.

**3.- Funciones:**

- Promover la actualización de los planes y programas analíticos de estudio en correspondencia a los objetivos de la carrera;
- Elaborar los programas del área;
- Establecer las necesidades del área y comunicar al director de escuela;
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de los programas;
- Recomendar a la Dirección de Escuela, la distribución del trabajo académico de sus integrantes;
- Informar sobre las actividades de las áreas al director de escuela”.

El liderazgo educativo no sólo debe estar expresado en el Director de Escuela, sino también en todos los docentes y estudiantes de la escuela, debido a que, las comisiones de carrera y áreas académicas están integradas por representantes de los mismos.

Con esto se puede concluir que la gestión educativa irradia en el aula, en el patio, en el laboratorio, en el taller, en la sala de cómputo, en el bar, en todo espacio de interrelación humana y no sólo en el edificio de la dirección de escuela y la facultad.

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

Chiavetano (2007) afirma:

Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización)

como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las personas que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (p. 86)

Ya que el clima organizacional está íntimamente ligado y relacionado con la motivación de los miembros de las organizaciones, se puede señalar que este clima en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo está cimentado en las relaciones humanas netamente laborales, mostrándose relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los docentes y estudiantes.

En el continuum de los niveles del clima organizacional se puede identificar dos niveles marcados y opuestos: el primero que se puede percibir en el entorno de la Facultad de Recursos Naturales, el cuál manifiesta un nivel de “Calor y Reciprocidad”; y el segundo clima que se puede sentir en el entorno de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, el cuál manifiesta un nivel de “Frialdad y Distanciamiento”. De esta manera es importante pretender la búsqueda de la elevación de este último clima, ya que un clima alto y favorable proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral.

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

- ⊗ En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala que: “La visión curricular de la ESPOCH es el curriculum imperante en las instituciones de educación superior también se enmarca en la concepción tradicional y empirista-conceptual, dejando

de lado el contexto histórico social y la dimensión ideológico política de la educación, limitándose a prescribir un plan de asignaturas con objetivos destinados a garantizar las competencias profesionales exigidas por el mercado ocupacional. La ESPOCH tiene una estructura curricular por asignaturas. Dicha estructura curricular obstaculiza la interrelación entre docencia, investigación y producción, así como entre formación técnica y socio-humanística. El asignaturismo a su vez limita la integración del conocimiento, consecuencia de lo cual la práctica docente se supedita al cumplimiento de planes y programas que privilegian los objetivos instruccionales en desmedro de los educativos. Además, la indefinición del modelo educativo ha traído como resultado que las propuestas de diseño curricular, planes y programas de estudio, y la misma práctica docente, muestren debilidades de congruencia, coherencia y pertinencia social”.

Las metodologías de diseño curricular socializadas en los últimos tiempos, si bien han estado dirigidas a lograr innovaciones, se han convertido en prescripciones que se han aplicado sin un mayor proceso de reflexión sobre las dimensiones y aspectos que conforman el currículum; y no han podido concretarse debido a la estructura académica-administrativa poco flexible que mantiene la institución.

Por este motivo es indispensable que el currículum sea articulado al “Modelo Educativo Institucional de Desarrollo Humano Integral” y construido participativamente con la acción y reflexión de valores intrínsecos innatos de los docentes de la carrera de ecoturismo.

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

“La dimensión ética es un concepto de responsabilidad universal y se aplica en campos como en el de la política, derecho, educación, etc. La responsabilidad ética se refiere a la capacidad del ser humano de responder a los actos que realiza y de las consecuencias de estos actos en su contenido ético”. (Guillen, 2006, p. 30)

✿ En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala que: “La estructura organizacional de la ESPOCH es piramidal y burocrática, lo que determina una concentración del poder en la cúspide directiva. A esto se suma la normatividad institucional que no permite flexibilizar las actividades académico-administrativas,

situación que provoca conductas con bajo compromiso y sentido de pertenencia. Además no se ha implementado una adecuada política de desarrollo humano como tampoco un manual orgánico-funcional ni un clasificador de puestos, lo que genera desmotivación para el trabajo. Los procesos administrativos y académicos son evaluados primordialmente en forma cuantitativa lo que impide analizar a fondo las causas que generan los problemas y adoptar correctivos oportunamente, privilegiando el control por parte de autoridades y docentes antes que la integración y la coordinación de las actividades”.

La planificación y evaluación institucional está centralizada en las autoridades y en determinados funcionarios, con inadecuados mecanismos de participación que desaprovechan el aporte de otros docentes, estudiantes y empleados. En las unidades académicas la evaluación se limita al control docente y estudiantil mediante la observancia de los reglamentos.

La institución ha implementado un sistema de evaluación docente sin considerar un modelo educativo que oriente este proceso. La falta de un sistema de formación docente y el clientelismo ha propiciado en ciertos casos la improvisación de profesores.

Por este motivo el líder educativo debe enfrentar estos desafíos e imponer el bienestar de los estudiantes sobre intereses personales. Este enfrentamiento debe estar revestido de principios, valores, pero sobre todos de virtudes que sean reconocidos por la población estudiantil.

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

La dimensión ética es un concepto de responsabilidades éticas universales que se refiere a la capacidad del ser humano de responder a los actos que realiza y de las consecuencias de estos actos en el campo administrativo, económico y financiero de una organización. (Guillen, 2006, p. 30)

✿ En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala que: “La visión administrativa de la ESPOCH son las características de las visiones mecánica y económica de la realidad, son las que prevalecen en el mundo capitalista y consecuentemente

en las instituciones de educación superior, reflejándose en sus modelos educativos y administrativos”.

En lo referente a la dimensión administrativa de la Escuela de Ecoturismo se puede evidenciar la falta de una administración con valores, principalmente con el valor de equidad, que permita la redistribución equitativa del presupuesto entre las tres escuelas: Ingeniería de Agronomía, Ingeniería de Ecoturismo e Ingeniería Agroforestal.

También es fundamental la autogestión que permita financiar la creación de unidades productivas en la escuela para el pre profesionalización de los estudiantes, las mismas que durante quince años de existencia de la Escuela de Ecoturismo han brillado por su ausencia.

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

La dimensión ética es un concepto de responsabilidades éticas universales que se refiere a la capacidad del ser humano de responder a los actos que realiza y de las consecuencias de estos actos en el campo de vinculación que tiene una institución educativa con la sociedad. (Guillen, 2006, p. 30)

✿ En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala: “La Comisión de Vinculación con la colectividad de la ESPOCH esquematiza la dimensión comunitaria y valores en los siguientes parámetros:

**Visión:** Constituirse en una unidad de soporte para la relación científica, tecnológica, cultural como función integral de la formación, profesionalización y servicio a la colectividad.

**Misión:** Vincular a la institución con todos los sectores de la sociedad, mediante programas de consultoría, asesoría, investigación, estudios, prestación de servicios, capacitación y desarrollo; e inserción y seguimiento de los nuevos profesionales que forma la ESPOCH en sus diversos niveles.

**Objetivo:** Contribuir en el proceso de formación integral del estudiante politécnico, permitiéndole una plena realización personal, profesional y del desarrollo humano del país, para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad en general”.

La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, a través, de la ejecución de prácticas pre profesionales y las tesis de grado ha contribuido con los organismos de estado, empresa privada, y ciudadanía en general.

En este punto es fundamental la gestión educativa que posea las autoridades para lograr la apertura de empresas a la realización de estudios y proyectos de investigación, como también la enseñanza de calidad de cada uno de los docentes para formar estudiantes con valores de justicia, equidad social y solidaridad.

#### 4.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA fue elaborado con el aporte de los miembros de la Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, considerando los tres ejes transversales de la investigación: gestión, liderazgo y valores educativos. Después de un análisis crítico se identificaron los siguientes factores internos y externos.

##### 4.1.3.1. Análisis de fortalezas y debilidades

**Tabla N°17. Análisis interno de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ El Consejo Directivo de la Facultad se ha consolidado como un espacio democrático para la toma de decisiones y dirección de la facultad.</li> <li>⊗ En el Estatuto Interno de la ESPOCH se establece claramente las funciones destinadas a la gestión educativa para el Decano, Subdecano y Director de Escuela.</li> <li>⊗ Elección democrática de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ La gestión educativa de la escuela se ve limitada al no tener voto el Director de Escuela de Ecoturismo en el Consejo Directivo de la Facultad.</li> <li>⊗ La gestión educativa de la escuela no considera ningún modelo de gerencia educativa.</li> <li>⊗ Ausencia de una cultura organizacional versátil y dinámica.</li> </ul>

miembros de las Áreas Académicas y de la Comisión de Carrera de la Escuela.	⊗ La escuela no cuenta con documentos de planificación para la gestión educativa.
⊗ La ESPOCH posee un Proyecto Educativo Institucional que fundamenta la formación ética y el desarrollo humano integral, como un producto de la práctica histórico social.	⊗ Burocratización de la gestión administrativa.
⊗ Evaluación y autoevaluación de los docentes.	⊗ Inadecuado sistema de administración del talento humano.
	⊗ La gestión educativa de la comisión de carrera y áreas académicas se ven restringidas al manejo del curriculum, limitándose la gestión a las áreas de investigación y vinculación.
	⊗ Débil instrumentación de las políticas para el mejoramiento de la docencia.
	⊗ Deficiente coordinación entre las comisiones de la facultad en donde participa el Director de Escuela.
	⊗ Débil cumplimiento de las normas y reglamentos internos.
	⊗ No existe seguimiento a los egresados de la carrera.

### LIDERAZGO EDUCATIVO

⊗ Liderazgo del Decano de la Facultad.	⊗ Comisión de carrera sin liderazgo.
⊗ Eexiste una eficiente información y comunicación desde la dirección de escuela hacia los docentes.	⊗ Existe un liderazgo intermitente en la dirección y organización de actividades relacionadas con la investigación, producción científica y



- ⚙ La visión y misión institucional contiene conceptos de liderazgo, valores y gestión de calidad para alcanzar la gestión académica.
- ⚙ Limitada pertenencia de los docentes con la institución.
- ⚙ Falta de liderazgo del Director de Escuela para cumplir con las tareas de supervisión y control.
- ⚙ Conflictos internos en la comisión de carrea y entre los docentes por la reforma del curriculum de la carrera.
- ⚙ Improvisación en la contratación de los docentes a contrato.

### VALORES EDUCATIVOS

- ⚙ Cumplimiento de los principios de: autonomía, democracia, cogobierno y libertad de cátedra.
- ⚙ Inviolabilidad de los predios de la escuela de ecoturismo.
- ⚙ Se estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia y espíritu crítico de los docentes y estudiantes.
- ⚙ Presencia de un clima laboral desfavorable.
- ⚙ La Escuela de Ecoturismo cultiva una cultura de paz y diálogo intercultural, ya que uno de sus objetivos es fomentar un encuentro respetuoso entre los turistas y los anfitriones locales.
- ⚙ Desconocimiento de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la ESPOCH.
- ⚙ La ESPOCH cuenta con un manual de Código de Ética.
- ⚙ En el Código de Ética no se evidencia los principios de interculturalidad y sostenibilidad, los cuales, son de suma importancia para la carrera de ecoturismo.
- ⚙ Inexistencia de una correspondencia entre los principios explícitos del Código de Ética Institucional y los de la Visión Institucional.

- ⊗ Buenas relaciones humanas entre la mayoría de los docentes con los estudiantes.

**Fuente:** Taller Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

#### 4.1.3.2. Análisis de oportunidades y amenazas

**Tabla N°18. Análisis externo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Nueva Ley y Reglamento de Educación Superior.</li> <li>⊗ Programas de becas internacionales para la profesionalización de los docentes.</li> <li>⊗ Formulación del nuevo Estatuto Interno de la ESPOCH.</li> <li>⊗ Cambio del Director en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.</li> <li>⊗ Vinculación de docentes con nombramiento.</li> <li>⊗ Financiamiento de la SENESCYT para líneas de investigación científica y productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Inestabilidad política por intereses externos y ajenos de la ESPOCH.</li> <li>⊗ Falta de apoyo económico del Estado para la realización de estudios de postgrado en la categoría de PHD o Doctorado.</li> <li>⊗ Cambios en las normativas y órganos de control de la educación superior.</li> </ul>
<b>LIDERAZGO EDUCATIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Acreditación universitaria de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Designación de las autoridades</li> </ul>

carrera.	(Decano, Subdecano y Director de Escuela) por favores políticos y no por competencias inherentes a la gestión o gerencia educativa.
⚙ Reforma curricular de la carrera.	
VALORES EDUCATIVOS	
⚙ Empoderamiento del Modelo Educativo de la ESPOCH en la Escuela de Ing. Ecoturismo	<p>⚙ Incorporación en los estudiantes de antivalores y anti principios éticos por la influencia de estereotipos culturales, ruptura del núcleo familiar y aculturización causada por la migración.</p> <p>⚙ Aplicación de una libertad impositiva de políticas nacionales y de los gobiernos de turno desde la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), que atenten contra la autonomía y libertad de cátedra de los docentes universitarios.</p>

**Fuente:** Taller Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

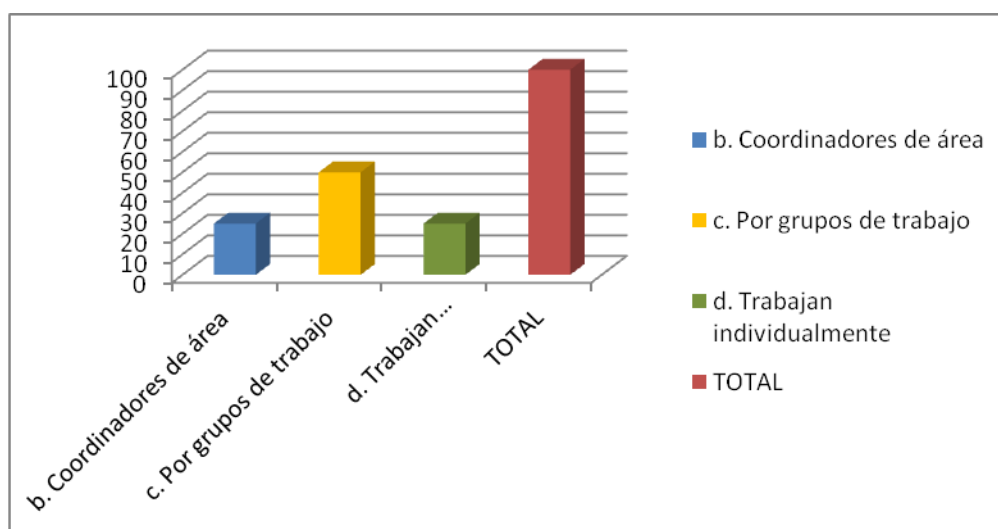
**Tabla N°19. Forma de organización de los equipos de trabajo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada semestre	-	-
b. Coordinadores de área	1	25
c. Por grupos de trabajo	2	50
d. Trabajan individualmente	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°17. Forma de organización de los equipos de trabajo en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Se puede apreciar que existe una tendencia del 50% de los directores a organizar su labor mediante la formación de grupos de trabajo y de un 25% de los mismos a organizarse mediante los coordinadores de área, priorizando de esta manera la aplicación de un estilo de liderazgo participativo. Por otro lado, el 25% poseen características de líderes directivos ya que los mismos prefieren trabajar de forma individualmente.

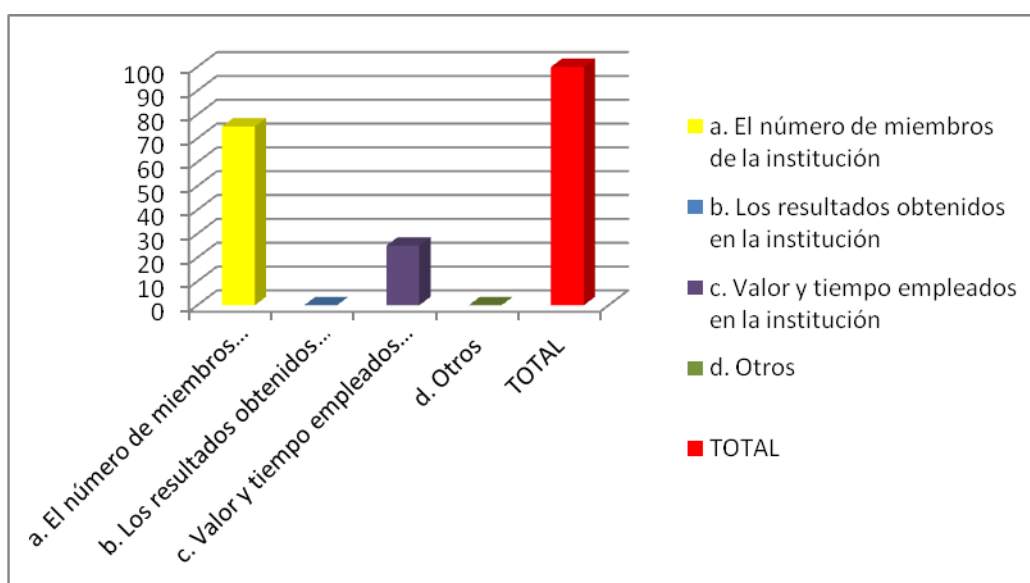
**Tabla N°20. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	75
b. Los resultados obtenidos en la institución	-	-
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	25
d. Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°18. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El 75% de los directivos consideran el número de miembros de la escuela para medir el tamaño de la organización, priorizando de esta forma una estructura organizativa mecanicista. Mientras que el 25% consideran criterios de la teoría organizativa burocrática, al medir el tamaño de acuerdo al valor y tiempo empleado en la organización.

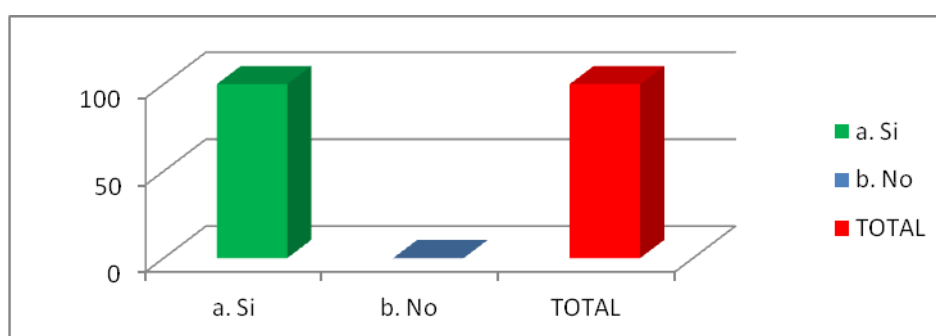
**Tabla N°21. Tareas de los miembros de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo y el manual de normas**

Criterios	F	%
a. Si	4	100
b. No	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°19. Tareas de los miembros de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo y el manual de normas**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El 100% de los directivos conocen cuáles son sus tareas y la existencia de reglamentos para el desempeño de sus funciones. En este apartado podemos observar la influencia del modelo organizativo burocrático y de relaciones humanas al especificar y especializar las funciones del talento humano. En efecto se considera las relaciones entre los individuos de la organización.

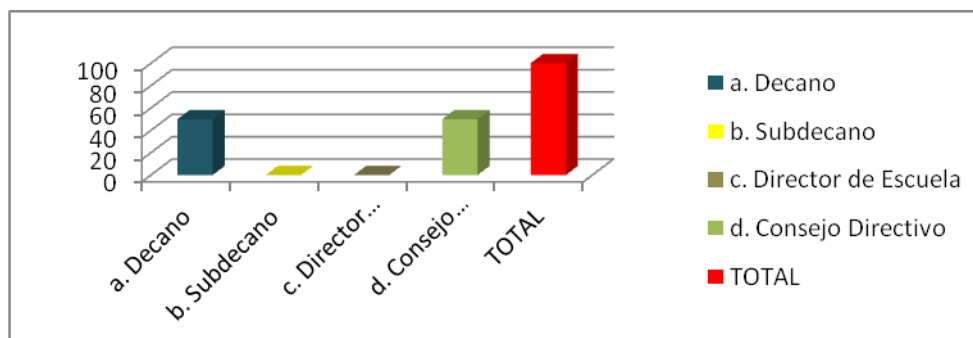
**Tabla N°22. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	F	%
a. Decano	2	50
b. Subdecano	-	-
c. Director de Escuela	-	-
d. Consejo Directivo	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°20. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la Escuela de Ingeniería de Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En cuanto a quien genera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 50% afirma que es el Decano la persona más indicada para ejercer esta toma de decisiones, mientras que el otro 50% afirma que es el Director de Escuela.

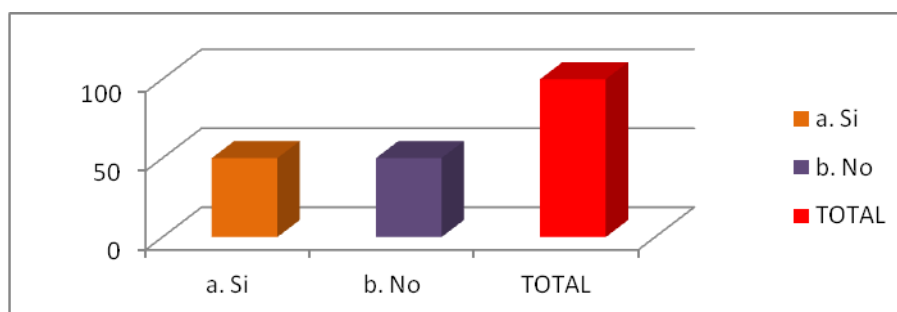
**Tabla N°23. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	f	%
a. Si	2	50
b. No	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°21. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El 50% de los directivos considera que es necesario delegar la toma de decisiones para la resolución de problemas y conflictos, mientras que el otro 50% no está de

acuerdo con la delegación. Esto evidencia una confrontación entre dos estilos de liderazgo: el delegativo y el directivo.

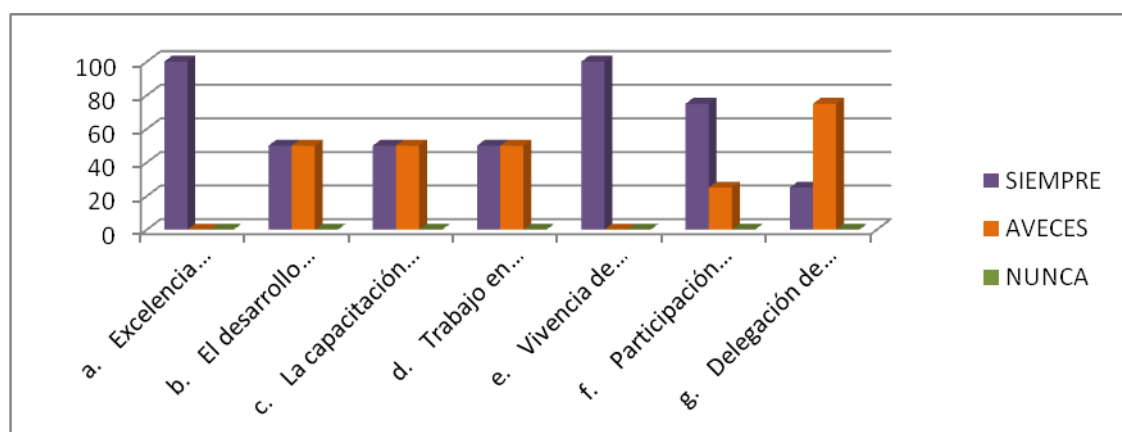
**Tabla N°24. Promoción de la administración y liderazgo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
a. Excelencia académica	4	100	-	-	-	-
b. El desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50	-	-
c. La capacitación continua de los docentes	2	50	2	50	-	-
d. Trabajo en equipo	2	50	2	50	-	-
e. Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	-	-	-	-
f. Participación de los docentes, estudiantes y empleados en actividades programadas	3	75	1	25	-	-
g. Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	1	25	3	75	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°22. La administración y liderazgo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo promueve**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Los directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en lo que tiene que ver a la administración y liderazgo manifiestan que ésta promueve en un 100% la excelencia académica, en un 100% la vivencia en valores institucionales y personales, y en un



75% la participación activa de los actores educativos. Esta apreciación tiene fundamento en una de las nuevas teorías que desafían a las teorías mecanicistas, la teoría de las escuelas eficaces, quienes buscan un rendimiento académico óptimo y de calidad.

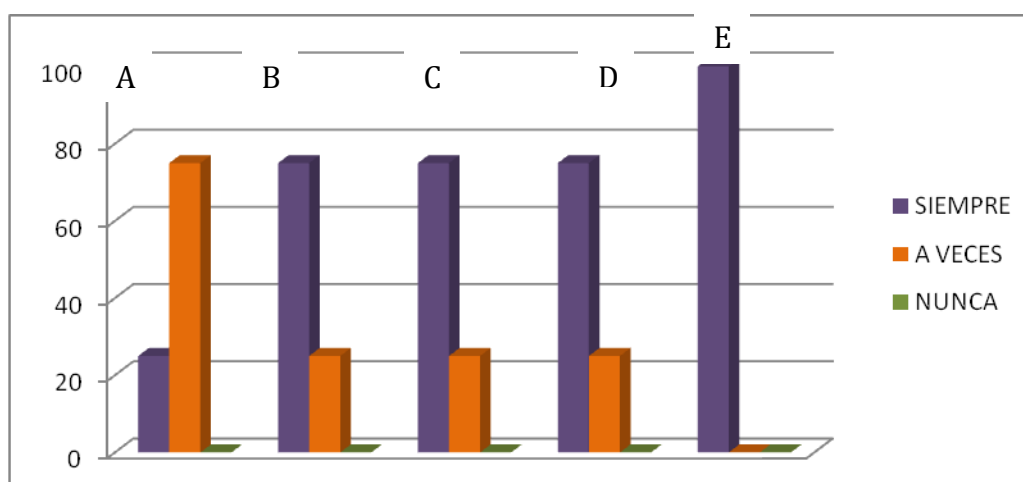
**Tabla N°25. Habilidades de liderazgo que se requieren para la dirección de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	1	25	3	75	-	-
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75	1	25	-	-
c. Se adquieren a partir de la experiencia	3	75	1	25	-	-
d. Se desarrollan con estudios de gerencia	3	75	1	25	-	-
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christian Aguirre Merino

**Gráfico N°23. Habilidades de liderazgo que se requieren para la dirección de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christian Aguirre Merino

El 75% de los directivos manifiestan que las habilidades de liderazgo que se requieren para la dirección se adquieren estudiando las teorías de organización, realizando estudios de postgrado en gerencia educativa o con la capacitación

continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. En cambio, solo el 25% de los directivos manifiestas que estas habilidades son innatas.

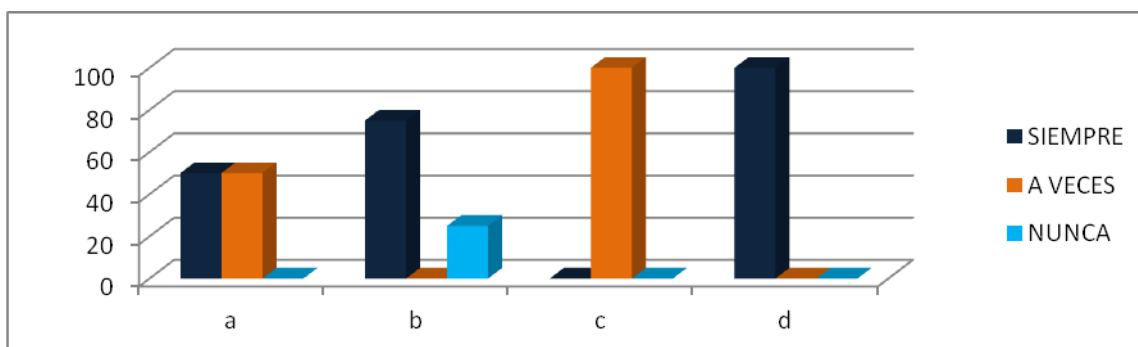
**Tabla N°26. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	50	2	50	-	-
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	3	75	-	-	1	25
c. La mejora de los mecanismos de control.	-	-	4	100	-	-
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°24. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En lo concerniente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, el 100% de los directivos coinciden que esta mejora depende de la existencia de ambientes cordiales de trabajo y un 75% manifiesta que depende también de la disminución del número de estudiantes por aula.

Aunque hay otra percepción del 100% que afirman que a veces esa mejora en el desempeño depende de los mecanismos de control sobre las tareas de los docentes y personal administrativo. Este tipo de organización tiene estrecha relación con el modelo organizativo burocrático.

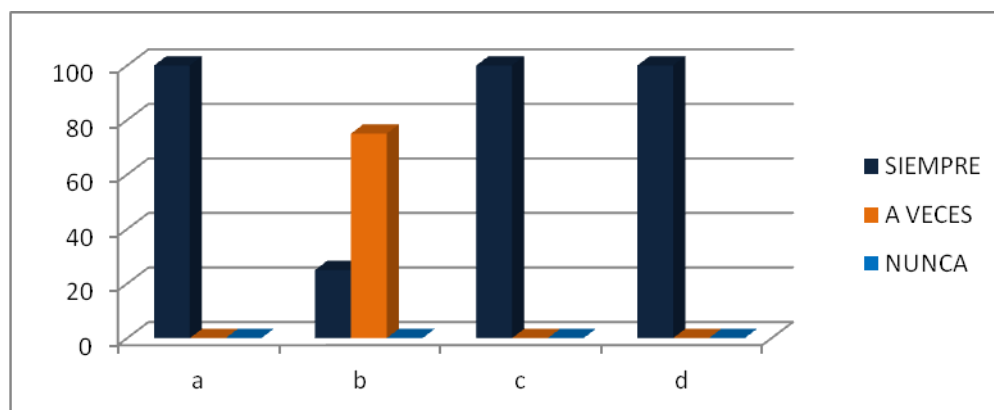
**Tabla N°27. Organismos que integran la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	4	100	-	-	-	-
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	25	3	75	-	-
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	-	-	-	-
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	-	-	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°25. Organismos que integran la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En lo pertinente a los organismos que integran la institución, el 100% asegura que existen organismos de dirección (Director(a) y Consejo Directivo), organismos de coordinación (Comisiones de Carrera, Planificación, Vinculación e Investigación), y departamentos técnicos de docentes. El 75% de los directivos afirman que son a veces las situaciones en la que se conforman organismos de gestión como comisiones económicas, subdirector, etc. Se puede evidenciar que el liderazgo no

se encuentra focalizado en flexibilizar la organización uniforme hacia espacios de organización de una cultura por tareas o de una cultura por personas.

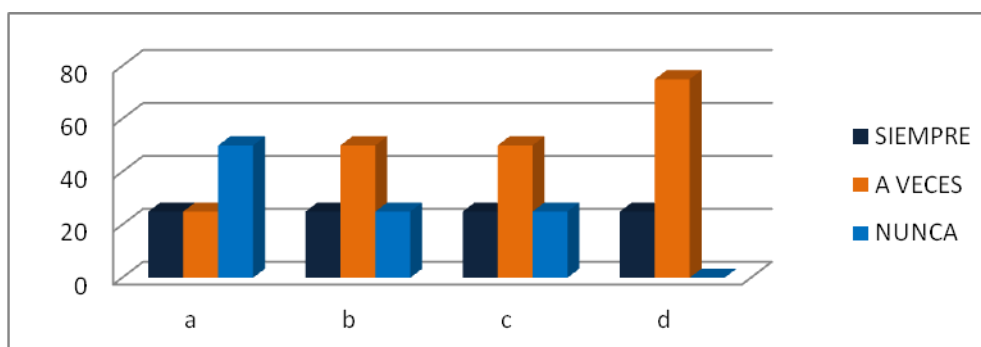
**Tabla N°28. Actividades del equipo y comisión de carrera de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	25	1	25	2	50
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	25	2	50	1	25
c. Tratar de forma coordinadora los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	25	2	50	1	25
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	25	3	75	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°26. Actividades del equipo y comisión de carrera de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El 50% de los directivos manifiestan que nunca se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 50% afirma que solo a veces se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 50% expresa que la comisión de carrera solo en ciertas ocasiones trata de forma

coordinadora los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y; el 75% afirma que a veces coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Se puede apreciar la necesidad de fomentar un modelo organizativo amparado en el paradigma cultural – pluralista que permita atender las necesidades educativas entre los actores educativos y que fomente un clima cultural favorable en el ámbito laboral.

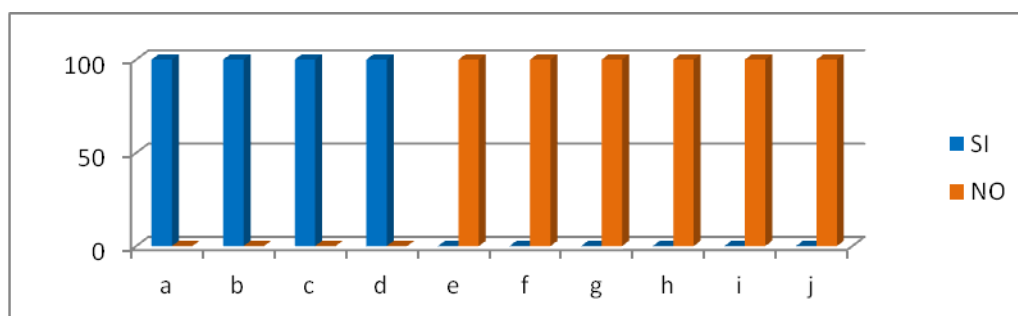
**Tabla N°29. La comisión de su carrera y sus acciones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Acciones	Si		No	
	F	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100	-	-
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100	-	-
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	-	-
d. Mantener actualizada la metodología.	4	100	-	-
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	-	-	4	100
f. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	-	-	4	100
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	-	-	4	100
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	-	-	4	100
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	-	-	4	100
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	-	-	4	100

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°27. La comisión de su carrera y sus acciones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En lo que se refiere a las funciones de la Comisión de Carrera que es la encargada de normar y regular las área didáctica y pedagógica, el 100% de los directivos manifiestan que esta se encarga de estructurar el currículo, formular propuestas educativas, elaborar la programación didáctica, y mantener actualizada las metodologías pedagógicas. De la misma manera el 100% de los directivos manifiestan que la comisión de carrera no son los encargados de cumplir con los últimos seis enunciados.

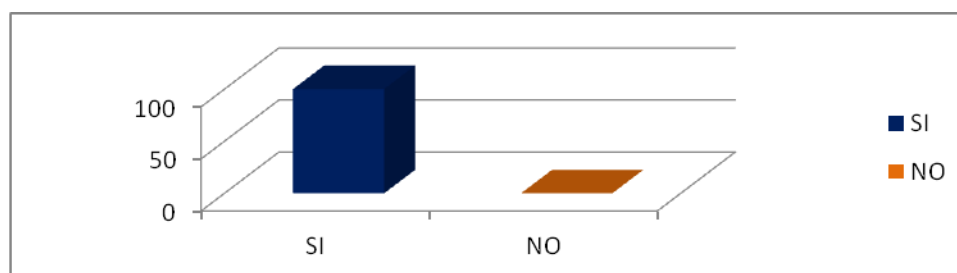
**Tabla N°30. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	-	-

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°28. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

En lo que tiene que ver a que la gestión pedagógica en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias del contexto educativo y sociocultural, el 100% de los directivos afirman que si fomenta esta producción. Este particular evidencia el desarrollo de estrategias para la participación y vinculación externa de la escuela con la sociedad, cualidad impulsada por el paradigma cultural – pluralista.

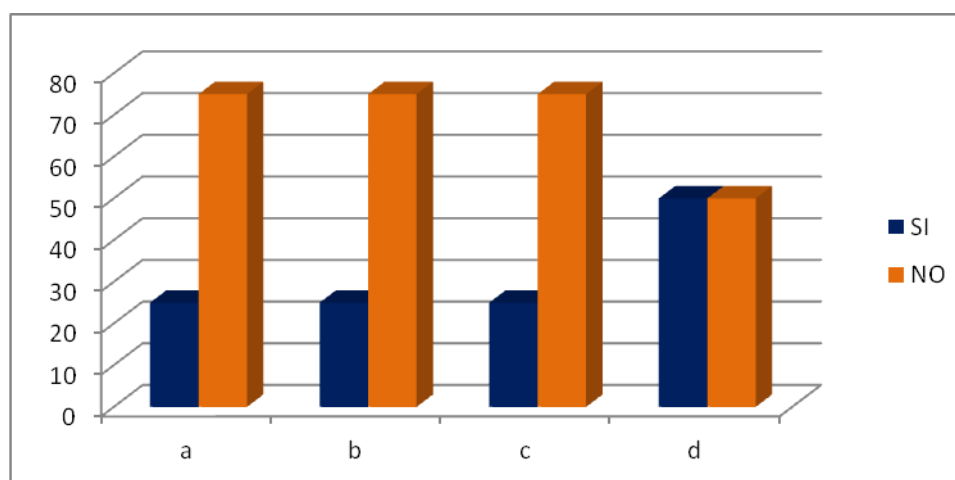
**Tabla N°31. Material de planificación educativa en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	1	25	3	75
b. Plan estratégico	1	25	3	75
c. Plan operativo anual	1	25	3	75
d. Proyectos de capacitación para directivos y docentes	2	50	2	50

**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christian Aguirre Merino

**Gráfico N°29. Material de planificación educativa en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christian Aguirre Merino

El 75% de los docentes señalan que no cuentan con instrumentos de planificación educativa como: reingeniería de procesos y plan estratégico. Mientras que el 50% afirma que cuentan con proyectos de capacitación para directivos y docentes.

Es de suma importancia desarrollar modelos enfocados en la reingeniería de procesos que fomente la: interdependencia de actividades, especialización de las tareas, equipos laborales multifuncionales, comunicación profesional transversal, cambio de procesos y no de estructuras, e implementación de tecnología de vanguardia.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla N°32. Resultados de la encuesta a docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	20	15	60	5	20
b. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	6	24	16	64	3	12
c. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	52	8	32	4	16
d. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal – con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	44	12	48	2	8
e. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	28	12	48	6	24
f. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje	6	24	15	60	4	16
g. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje	18	72	6	24	1	4

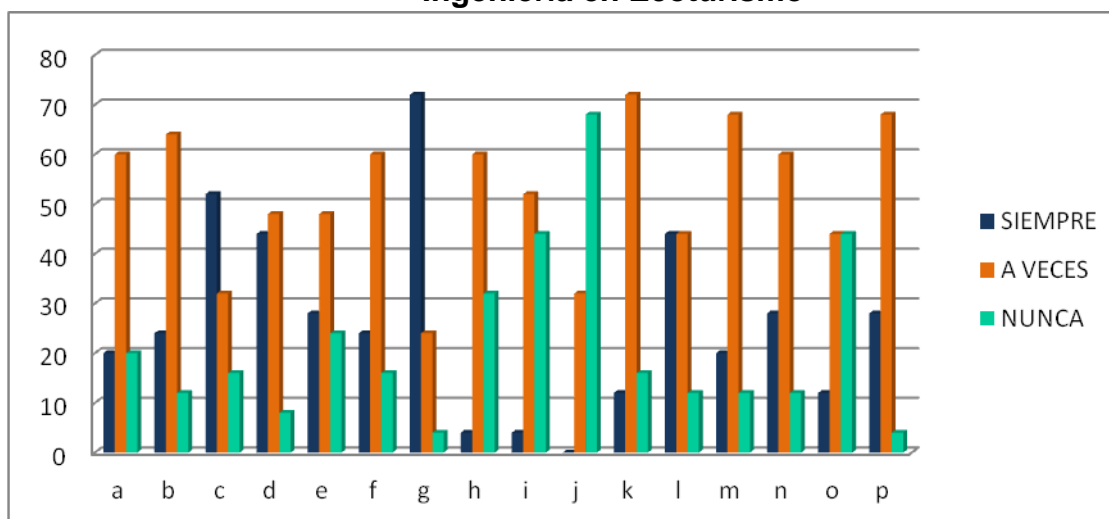


transversal de la formación integral del estudiante.						
h. Resistencia en los compañeros director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	15	60	8	32
i. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4	13	52	11	44
j. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	-	8	32	17	68
k. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	12	18	72	4	16
l. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	11	44	11	44	3	12
m. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	20	17	68	3	12
n. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	7	28	15	60	3	12
o. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	12	11	44	11	44
p. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	7	28	17	68	1	4

Fuente: Encuestas realizadas a docentes, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°30. Resultados de la encuesta a docentes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



Fuente: Encuestas realizadas a docentes, 2011

Elaborado por: Christiam Aguirre Merino

Se puede apreciar que la gestión educativa en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo se centra en las teorías clásicas de la organización, ya que posee un modelo educativo que se ha configurado en la organización y dirección de las organizaciones ideales, cerradas, autoritarias e impositivas. Pues así evidencian las siguientes estadísticas: el 60% de los docentes manifiestan que solo en ciertas ocasiones el rol de los docentes líderes se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 64% de los mismos señalan que solo en ciertas ocasiones el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación educativa. El 52% afirma que siempre la gerencia educativa, promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. El 48% expresa que en ciertas ocasiones los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo. El 48% señala que ciertas ocasiones existe resistencia en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 60% afirma que en ciertas ocasiones se trabaja en equipo para tomar decisiones en el ámbito pedagógico. El 72% manifiesta que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 60% expresa que solo en ciertas ocasiones existe resistencia en el director de escuela cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 52% señala que solo en ciertas ocasiones se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros. El 68% de los docentes afirman que nunca se sienten en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. El 72% manifiesta que solo en ciertas ocasiones admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 44% afirma que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director del centro educativo. El 68% manifiesta que solamente en ciertas ocasiones los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 60% señala que solo en ciertas ocasiones los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera. El 44% de los docentes expresan que nunca se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural. El 68% de los docentes afirman que en ciertas ocasiones los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

Por este motivo es de suma importancia flexibilizar el modelo organizativo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo para enrumbarlo a una estructura organizativa

versátil y flexible por un lado, y por otro a un modelo contextualizado con su entorno geográfico, social y cultural, como se encuentra estipulado en el Proyecto Educativo Institucional, en el cual, se presenta “*El Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral*”.

#### 4.2.3. De la encuesta a estudiantes

**Tabla N°33. Resultados de la encuesta a estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

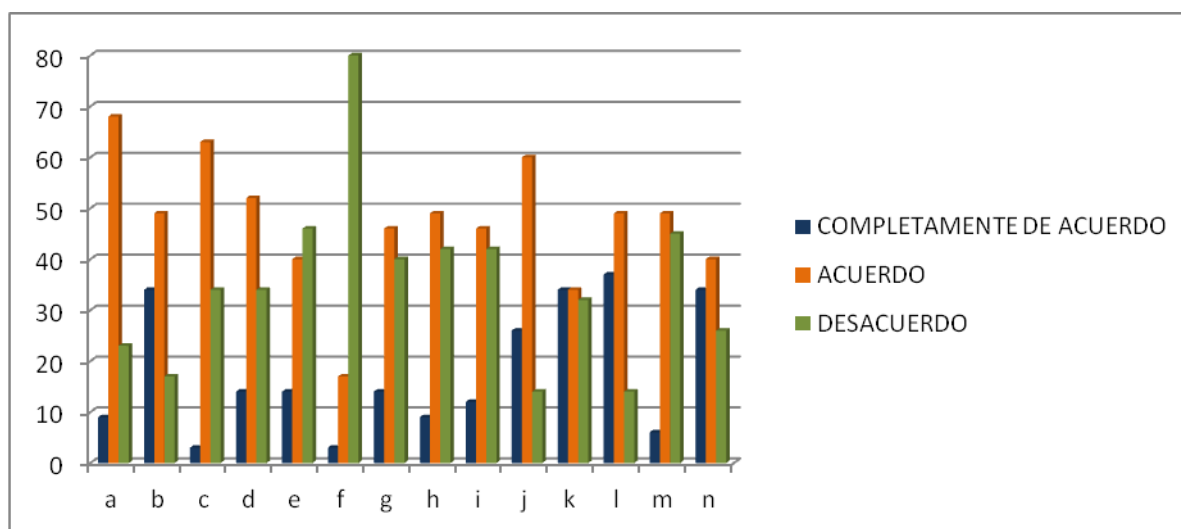
Criterios	Completamente Acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo	
	F	%	f	%	f	%
a. El Director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	9	24	68	8	23
b. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	12	34	17	49	6	17
c. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente politécnico.	1	3	22	63	12	34
d. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	14	18	52	12	34
e. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	14	14	40	16	46
f. Los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	3	6	17	28	80
g. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	14	16	46	14	40
h. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por	3	9	17	49	15	42

la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
i. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	12	16	46	15	42
j. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	26	21	60	5	14
k. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	12	34	12	34	11	32
l. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	37	17	49	5	14
m. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	6	17	49	16	45
n. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	34	14	40	9	26

**Fuente:** Encuestas realizadas a estudiantes, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

**Gráfico N°31. Resultados de la encuesta a estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Encuestas realizadas a estudiantes, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

Se puede identificar que la principal problemática que resaltan los estudiantes es la falta de fortalecimiento de los valores por parte de los docentes, imponiéndose el impulso de las actuales megatendencias educativas de la UNESCO en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo: 1. Aprender a aprender, 2. Aprender a hacer, 3. Aprender a ser, y 4. Aprender a convivir. Sobretudo estas dos últimas, pues estas fortalecen las relaciones humanas, actitudes, valores y virtudes.

El 68% de los estudiantes están de acuerdo en que el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 49% está de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 63% está de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente politécnico. El 52% está de acuerdo con que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 46% está en desacuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 80% está en desacuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”. El 40% señalan que están en desacuerdo en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 49% está de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

El 46% está de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 60% afirman que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Solo el 34% está completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué se hace en la clase. El 49% esta de de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

El 45% manifiesta que nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 40% está de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

## 4.2.4. De la entrevistas a Directivos

**Tabla N°34. Resultados de la entrevistas a directivos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

Criterios	Si		No	
	f	%	f	%
a. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
-Intercambio de información	3	75	1	25
-Intercambio de pensamientos y sentimientos	1	25	3	75
-La comunicación posee retroalimentación y la información solo tiene emisor	4	100	-	-
b. ¿La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-	-	4	100
c. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y los docentes?				
-Mediador	4	100	-	-
d. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
-Responsable	4	100	-	-
-Sincero	4	100	-	-
-Justo	4	100	-	-
-Honesto	4	100	-	-
e. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
-Autoritario	2	50	-	-
-Participativo	2	50	-	-
f. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo?				
-Interculturalidad	4	100	-	-
-Sostenibilidad	4	100	-	-
g. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y alumnos?				
-Respeto	2	50	-	-
-Amabilidad	2	50	-	-
-Cortesía	2	50	-	-
h. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?				
-Hipocresía	3	75	-	-
-Egoísmo	3	75	-	-
-Permisibilidad	4	100		

**Fuente:** Entrevista realizadas a directivos, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

El 100% de los directivos coinciden que la comunicación posee retroalimentación y la información solo tiene emisor o receptor. El 100% de los docentes afirman que la escuela no cuenta con un manual o reglamento de liderazgo. El 100% de los

directivos manifiesta que actuaría como mediador frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y los docentes. El 100% afirma que las características que debe tener un líder son: honestidad, justicia, sinceridad y responsabilidad. El 50% afirma que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es el autoritario; y el otro 50% afirma que es el participativo. El 100% expresan que los valores institucionales que busca desarrollar La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo son la interculturalidad y sostenibilidad. El 50% percibe que los valores que predominan en los docentes y alumnos son: verdad, respeto, amabilidad y cortesía. El 100% de los directivos perciben que existe el antivalor de la permisibilidad y el 75% percibe los antivalores de egoísmo y envidia.

Como todas las esferas del valor apuntan y tienen un fin subjetivo, que es la repercusión en el sujeto (docente-estudiante) al acercarse progresivamente a cada tipo de valor, se puede deducir que el fin objetivo presente actualmente en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo es el Amor y la Verdad, ya que estas tienen valores con fines subjetivos en él: respeto, amabilidad, cortesía y verdad. Sin embargo, también se manifiesta carencia de valores, específicamente visualizado en antivalores como el egoísmo y envidia por parte de ciertos docentes.

#### 4.2.5. Matriz de problemas

**Tabla N°35. Problemas en la gestión y liderazgo en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
1. Débil gestión educativa en la dirección de Escuela de Ecoturismo.	1.1. Directivos sin el perfil técnico apropiado con la carrera de ecoturismo. 1.2. Directivos sin el perfil y competencias académicas en el ámbito de la gerencia educativa.	1.1. Desconocimiento de las necesidades técnicas, pedagógicas e investigativas de los docentes y estudiantes. 1.2. Disminución de la excelencia académica e investigativa. 1.3. Pérdida de alianzas

		estratégicas y vinculación con el entorno.
2. Falta de liderazgo para la finalización de la reforma curricular de la carrera de ecoturismo	<p>2.1. Mala estructura organizativa de las comisiones de carrera, planificación, investigación y vinculación</p> <p>2.2. Desconocimiento de los estilos de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.</p>	<p>2.1. Desmotivación y desinterés de los alumnos</p> <p>2.2. Desvalorización académica y profesional de los egresados y graduados en la carrera de ecoturismo</p> <p>2.3. Empleo de metodologías de aprendizaje / enseñanza caducas y mecanicistas.</p> <p>2.4. Implementación de modelos educativos cerrados, teóricos, estáticos, autoritarios e impositivos.</p>
3. Inapropiada cultura organizacional y clima laboral.	<p>3.1. Desconocimiento de los paradigmas, teorías, métodos, procesos y técnicas de los centros educativos versátiles.</p> <p>3.2. Presencia de antivalores en ciertos directivos.</p>	<p>3.1. Inapropiado clima laboral.</p> <p>3.2. Desconfianza y desacreditación de los directivos.</p> <p>3.3. Deficiente estructura de una cultura organizacional.</p> <p>3.4. Falta de cumplimiento de los objetivos y metas planteados.</p>

**Fuente:** Diagnóstico situacional de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, 2010 - 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino



## 5. DISCUSIÓN

Se puede apreciar que la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en quince años de funcionamiento no ha logrado estructurar una cultura organizacional sólida, fuerte y comprometida con el trabajo eficiente y colaborativo, puesto que, solamente la mitad de los directivos afirman que conforman grupo de trabajos para la ejecución de tareas y actividades inherentes a las funciones académicas, administrativas, investigativas y de vinculación. Esta información se ve complementada con la aseveración del 60% de los docentes que afirman que trabajan en equipo en ciertas ocasiones, y de la misma manera esta percepción es repetida en los estudiantes.

La organización actual está estructurada de acuerdo a los modelos clásicos ideales y cerrados, como el “Modelo Burocrático” y el “Modelo de Relaciones Humanas”, que han materializado estructuras jerárquicas, división del trabajo, control basado en normas y reglamentos, relaciones interpersonales; y en menos cantidad, la consideración de las necesidades de los miembros y la participación de los actores educativos en la toma de decisiones.

Estos modelos podrían fortalecerse si se considera en la estructura organizativa elementos característicos de la “Teoría Z”, que subraya la conveniencia de la gestión participativa en toda organización, integrando características más positivas como: 1) empleo a largo plazo, 2) toma de decisiones en equipo, 3) responsabilidad individual, 4) evaluación y promoción, 5) control informal e informal, 6) vías especializadas para el desarrollo de la carrera profesional; y 7) preocupación holística por cada empleado, incluyendo también una preocupación básica por la familia.

Una de las razones fundamentales para la ausencia de una estructura organizativa sólida sin duda alguna es la falta de liderazgo por parte de las autoridades de turno de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, pues apenas el 3% de los docentes admiran el liderazgo implementado por los directivos y las tres cuartas partes de los docentes solamente en ciertas ocasiones reconocen este liderazgo en la gestión educativa. De la misma manera más de la mitad de los estudiantes perciben que el liderazgo conductual de los directivos está orientado solamente en limitadas ocasiones a la realización de tareas que permitan un ambiente educativo de calidad, y el 34% de éstos dicen que nunca lo hacen. Los directivos por su cuenta admiten

que no existe un estilo de liderazgo, sino más bien la aplicación de aptitudes y habilidades innatas en ellos, que se orientan a los estilos directivos.

Una de las causas principales de la falta de liderazgo está dada por la ausencia de un reglamento interno que especifique las tareas y actividades respectivas con la aplicación del liderazgo y las funciones respectivas de los líderes, a través de los directivos: Decano, Subdecano, Directores de Escuela y Coordinadores de Áreas.

Al tratarse de una organización educativa es prioritario que el estilo de liderazgo que se imponga en el ámbito pedagógico sea el "liderazgo transformacional", pues este pretende la "transformación en valores y actitudes" de los estudiantes retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, haciendo hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional.

No obstante los estilos de liderazgo directivo, delegativo, participativo y transaccional deben aplicarse en la gestión educativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en el momento oportuno, pues los escenarios administrativos obedecen a fórmulas distintas y no repetitivas, que solo el líder educativo con su formación profesional puede afrontarlo de manera eficiente y ética sobre todas las cosas.

Esta falta de liderazgo se extiende a las cuatro funciones de la gerencia educativa, ya que un setenta por ciento de los docentes conciben que los directivos ejercen liderazgo y gestión en el área académica solo en ciertas ocasiones. Sobre este particular los estudiantes en un 45% visualizan que los docentes no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Esto resulta preocupante ya que por otro lado la totalidad de los directivos afirman que su liderazgo administrativo fomenta la búsqueda de la excelencia académica.

Se puede evidenciar que la dirección de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo consiente o inconscientemente ha estado impulsando y transitando por el paradigma de las "Escuelas Eficaces", ya que estas se caracterizan por ser holísticas y multidimensionales en un primer momento. Sin embargo este modelo organizativo para alcanzar su clímax educativo, o sea, un rendimiento académico sobresaliente, necesita de una fuerte estructuración, disciplina y niveles verificables por medidas estandarizadas de rendimiento educativo.

Por este motivo, el camino más viable para el fortalecimiento en la gestión educativa de la escuela sería el modelo educativo de las "Escuelas Excelentes", pues ésta

parte de la premisa que necesita libertad con fronteras, de tal forma que docentes, estudiantes y el resto de actores educativos: 1) Encuentren su trabajo significativo por estar dirigido a metas valiosas; 2) Tengan un control razonable sobre sus actividades, y sean capaces de ejercer influencia sobre las circunstancias del trabajo; y, 3) Piensen en ellos mismos como triunfadores, puesto que reciben reconocimiento por su éxito.

En cuanto al área administrativa – financiera el 60% de los docentes coinciden que los directivos mantienen liderazgo solo en ocasiones dispersas, complementando este apartado con la afirmación de la necesidad de los directivos de realizar estudios de postgrado para garantizar una gerencia educativa y liderazgo de calidad en la universidad ecuatoriana. Sobre este mismo particular los directivos en la totalidad coinciden que el liderazgo y los valores educativos se fortalecen con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

En la función de investigación la totalidad de los directivos enuncian que la gestión educativa en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Esto no es producto de la gestión eficiente de los directivos, sino más bien, de la realización de prácticas pre profesionales y de proyectos de tesis de grado en cuanto a la investigación referente al patrimonio cultural y natural del Ecuador.

En la función educativa de vinculación con la sociedad, la dirección de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo promueve siempre en un 44% según la percepción de los docentes la relación e integración de los docentes – estudiantes – asociación civil – con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

No cabe duda que al analizar las funciones de administración, investigación, académica y de vinculación, la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo tiene un potencial marco organizativo de actuación propicio para el desarrollo del paradigma de vanguardia “Cultural-Pluralista”, ya que al considerar la especificidad y singularidad del entorno del alumno, se incrementará el nivel de sus logros académicos y educativos.

Desde esta perspectiva la Escuela de Ecoturismo debería proponer un currículum originado a partir de la selección cultural, debido al carácter selectivo del currículum,

tanto en la selección de los contenidos como en la selección de los valores. Pues este modelo vanguardista enuncia que los centros educativos no enseñan el conocimiento del mundo en un sentido absoluto, sino formas particulares de interpretar al mundo, que se considera esencial que el alumno aprenda.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones recae según los directivos sobre el Decano y sobre el Consejo Directivo de la Facultad, pudiéndose observar que el Director de Escuela de Ecoturismo no ejerce de manera formal el liderazgo, pues este, integra el Consejo Directivo pero solamente con voz y no con voto para materializar su gestión educativa en la toma de decisiones.

Los estudiantes en su gran mayoría están de acuerdo con la aseveración de que el Director de Escuela tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Paralelamente a esta afirmación la mitad de los estudiantes están de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

A pesar de las limitaciones de gestión educativa y liderazgo del Director de Escuela, casi la totalidad de los docentes están comprometidos permanentemente u ocasionalmente con brindar su apoyo con las decisiones tomadas por el Director de Escuela y con la afirmación que nunca se encuentran en desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la escuela. Este último dato se contrapone con la apreciación de los mismos docentes al afirmar que ellos solo a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Esta debilidad de la cultura organizacional según los directivos obedece sin duda alguna a la ausencia de procesos de reingeniería, plan estratégico de la escuela y proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. Aunque la escuela cuenta con el plan operativo anual, la falta de socialización del mismo con los coordinadores de área y miembros de la comisión de carrera induce a la percepción de que la escuela carece de este instrumento de gestión presupuestaria.

Por este motivo es importante que la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo promueva su propia cultura organizacional, la cual, represente la identidad de sus actores educativos, compartiendo creencias y tradiciones que guíen su pensamiento y su acción, basadas en su historia, enfatizando los logros conseguidos por la propia organización y manteniendo así identidad, cohesión y lealtad en los mismos. La

saga crea lazos entre los miembros de la organización a través de las divisiones internas y de las fronteras institucionales.

En el ámbito académico, específicamente en lo relacionado con la pedagogía, didáctica y currículo los directivos opinan en un 50% que existe siempre el apoyo continuo para el desarrollo profesional de la planta de docentes y de la misma manera manifiestan que existe el apoyo para la capacitación de los docentes. Sin embargo los mismos directivos tienen la percepción que solamente en ciertas ocasiones se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

En este ámbito cabe recalcar que la comisión de carrera tiene la responsabilidad absoluta de fortalecer, estructurar o reformar el currículo de la escuela y todo lo relacionado con el proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo por la falta de liderazgo del director no existe las directrices necesarias para materializar estas necesidades educativas.

Esta comisión de carrera acepta en su totalidad la función de organizar y desarrollar el curriculum para cada materia, la formulación de planes, programas y proyectos educativos para la Escuela de Ecoturismo, y el mantenimiento de una actualizada metodología de enseñanza – aprendizaje.

Ya en el aula, a nivel micro curricular los estudiantes tienen las siguientes percepciones sobre las metodologías de enseñanza – aprendizaje:

- 1) En cuanto a la caracterización por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, más del cincuenta por ciento de los estudiantes están de acuerdo con que los docentes son innovadores, participativos e interactivos.
- 2) En cuanto a que las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, más de la mitad de los estudiantes están de acuerdo.
- 3) En lo que tiene que ver con que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, casi la totalidad de los estudiantes están completamente de acuerdo.
- 4) En lo referente a que si es el profesor quien decide qué se hace en la clase, los estudiantes en más del cincuenta por ciento están de acuerdo.

5) En lo referente a la realización de trabajos en grupo y/o equipo con instrucciones claras y participación del docente, los estudiantes en su mayoría están de acuerdo.

Estas afirmaciones de los estudiantes nos conducen a visualizar que en la aplicación de las metodologías de enseñanza aprendizaje existen dos modelos pedagógicos educativos: el primero relacionado directamente con el modelo tradicional, el cual, es mecanicista en su esencia; y, con un docente autoritario, impositivo y anárquico en sus clases. Y el segundo relacionado con el modelo educativo constructivista que prioriza el aprendizaje, a través, de la construcción del conocimiento en forma crítica, participativa, interactiva, pertinente y contextualizada con su entorno geográfico y socio-cultural.

Esto ocurre porque existe una brecha generacional entre los docentes, un 25% de los docentes poseen nombramiento y superan los 55 años de edad, mientras que un 75% de los docentes poseen contrato y se encuentran por debajo de los 35 años de edad. Este es un aspecto fundamental ya que esta nueva generación de docentes permiten la pragmatización del Modelo Educativo Institucional que posee la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: “Modelo Humanista Integral por Competencias Laborales”.

De ahí la necesidad urgente de convertir a la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo en un “Centro Educativo Versátil”, en una organización educativa caracterizada por una organización flexible y diversificada que dinamiza la multiplicidad de fórmulas de trabajo conjunto entre el alumnado y docente, priorizando: diseños curriculares, enseñanza individualizada, evaluación continua, agrupamiento flexible del alumnado, espacios académicos, disciplina basada en niveles de convivencia social y relaciones con su entorno.

En lo concerniente con la ética y valores, los directivos han manifestado en su totalidad que las características que debe presentar un líder recaen en la responsabilidad, sinceridad, justicia y honestidad. Afirmando para ello que los valores institucionales que debe desarrollar La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo son la interculturalidad y la sostenibilidad; y que los valores que deben desarrollar los docentes y alumnos son el respeto, la amabilidad y la cortesía.

Los mismos directivos opinan que los antivalores existen en la escuela y que hay que eliminarlos de manera continua y permanente como la hipocresía, el egoísmo y la permisibilidad.

Sobre la particularidad que los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes, los profesores perciben que siempre prevalecen los valores. Pudiéndose visualizar claramente que existen valores pero que los mismos no siempre son firmes, permanentes y justos, debido con seguridad por la falta de normatividad, regulación, aplicación y evaluación de un liderazgo.

Los mismos docentes perciben casi en su totalidad que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son siempre el eje transversal de la formación integral del estudiante. Esto denota la madurez y experiencia que ha alcanzado la planta de docentes, ya que solamente un 4% percibe que nunca los valores son el eje transversal en el proceso de formación educativo.

Desde el punto de vista de los estudiantes, ellos afirman que los docentes nunca inician la clase con frases de motivación sobre los “valores éticos y morales”, y que solamente el 20% de ellos lo hacen al iniciar su clase. Esto es provocado porque los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, ya que la percepción de los mismos es que los docentes no muestran interés por los problemas no académicos de los estudiantes.

Como podemos apreciar a pesar que la institución cuenta con un Código de Ética, este ha permanecido metafóricamente solo en el plano de abstracción y del idealismo ético en la institución, cuando la praxis educativa lo que más necesita es que los valores sean aprendidos, compartidos y revalorados en el aula, de una forma respetuosa, abierta, dinámica y flexible entre los estudiantes y docentes.

El Código de Ética debe operativizarse entonces a través de reglamentos a nivel micro curricular, en el cual, se exponga una serie de actividades y funciones que motiven la humanización de la enseñanza educativa, impulsando así una educación integral entre elementos técnicos, científicos, investigativos y axiológicos.

Esto no está muy lejos de la realidad y tampoco es imposible e inalcanzable, puesto que el setenta y cinco por ciento de los estudiantes afirman que están completamente de acuerdo que la ética y los valores se están enseñando con el ejemplo de los docentes.

En lo que tiene que ver al clima laboral el 12% de los docentes aprecian que siempre se encuentran integrados a las distintas actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 44% percibe que esta integración es en ciertas ocasiones, y el 44% manifiesta que nunca hay integración.

Esto confirma la falta de liderazgo, pues un indicador natural de un buen clima laboral es la agrupación, interacción y colaboración entre todas las personas, intercambiando no solo criterios sino también sentimientos, emociones, pensamientos, ideas, e incluso hábitos y costumbres. Este criterio es corroborado con el anuncio de la mitad de los docentes que en ciertas ocasiones se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros.

Por último se puede identificar que la principal problemática que resalta los estudiantes es la falta de fortalecimiento de los valores por parte de los docentes, imponiéndose el impulso de las actuales megatendencias educativas de la UNESCO en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo: 1. Aprender a aprender, 2. Aprender a hacer, 3. Aprender a ser, y 4. Aprender a convivir. Sobre todo estas dos últimas, pues estas fortalecen las relaciones humanas, actitudes, valores y virtudes.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- a. Se puede concluir que la gestión educativa es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar las metas de un proyecto educativo institucional, mediante la aplicación de un liderazgo eficiente, eficaz y ético sobre las funciones administrativas académicas, investigativas y de vinculación con el entorno.
- b. Los llamados a implementar una gestión educativa con liderazgo y valores no son el Decano de la Facultad de Recursos Naturales y el Director de Escuela de Ecoturismo, sino más bien, todos los integrantes del Consejo Directivo, pues este es el organismo máximo de dirección y decisión de todos los procesos administrativos y educativos.
- c. La organización educativa de la Facultad y de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo es cerrada, estática, formal y burocrática; por lo que se sugiere una reestructuración organizacional fundamentada en los centros educativos versátiles, los cuales, son abiertos, dinámicos, informales, flexibles y apropiados a la configuración socio cultural y productivo de la naciente sociedad del conocimiento.
- d. La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo posee una inadecuada cultura organizacional que no permite garantizar un trabajo en equipo colaborativo y una gestión curricular de calidad. Por lo que se recomienda a las Áreas Académicas y Coordinadores de Área asuman su liderazgo en la revisión, reforma y actualización del macro, meso y micro currículo.
- e. La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo no cuenta con todos los documentos de planificación educativa, por ello es conveniente que el Director de Escuela genere esta programación estratégica, en concordancia con los documentos de planificación institucional de la ESPOCH.
- f. El liderazgo educativo está encaminado al progreso educativo profesional de los alumnos, por lo que, se recomienda que se derrumbe muros del nivel de la obediencia técnica para delinear un camino en donde la motivación permita superar las fronteras con determinación en un marco de clima laboral lleno de confianza y éxito.
- g. El liderazgo y toma de decisiones del Director de Escuela se ven mermados al participar en el organismo máximo de dirección de la Facultad "El Consejo

Directivo” solo con voz y no con voto, por lo que se recomienda que exista una reforma en el Estatuto Politécnico de la ESPOCH.

- h. En la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo existe un débil liderazgo educativo, primordialmente causado por la elección de directores que no tienen el perfil técnico adecuado con el perfil de la carrera, de ahí que es indispensable que se garantice un recambio generacional con nuevos líderes que cumplan con el perfil apropiado y que estén formados académicamente en el campo de la gerencia educativa. Mientras suceda el recambio generacional de líderes educativos es recomendable que los actuales directivos actualicen sus conocimientos sobre: gerencia educativa, liderazgo, estilos de liderazgo y toma de decisiones; para cumplir con los parámetros de acreditación universitaria impuestos por la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología (SENESCYT).
- i. La educación en valores es aquella que, primordialmente, se concentra en la transferencia y promoción de los valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos.
- j. El código de ética institucional no ha alcanzado operativizarse en el proceso de enseñanza - aprendizaje, por lo que es de suma importancia que la Comisión de Carrera proponga un reglamento de ética para aplicarlo de manera directa con los planes analíticos de los docentes, y más importante aún, que tenga aplicabilidad en el proceso de enseñanza – aprendizaje en todos los niveles.
- k. A pesar de las limitaciones del liderazgo en la escuela se evidencia valores como la honestidad, respeto, sinceridad, amabilidad y cortesía; que son compartidos entre la mayoría de los docentes, debiéndose fortalecer éstos valores con actividades que promuevan las relaciones humanas entre ellos.
- l. Existen antivalores de los directivos que son percibidos por los docentes, como son la hipocresía, permisibilidad y egoísmo; los cuales deben ser excluidos de la gestión educativa mediante mecanismos de rendición de cuentas que transparenten los procesos administrativos, académicos, investigativos y de vinculación con el entorno.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Fortalecimiento de la Gestión Educativa con Liderazgo y Valores de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH bajo el Enfoque de las Escuelas Excelentes**

#### **7.2. Justificación**

Ante una inapropiada cultura organizacional educativa que posee actualmente la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo es de suma importancia relacionar las estructuras organizativas actuales de los centros educativos versátiles para aplicarlos en la actual organización educativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH, en miras de constituir un centro educativo de vanguardia y progreso, que permita la multidiversificación de las fórmulas administrativas y de la gestión educativa fortalecida en liderazgo y en valores, permeabilizando de esta manera los requerimientos dinámicos, flexibles y pluriculturales de las sociedades presentes y futuras del tercer milenio, la denominada “Sociedad del Conocimiento”.

La “Escuela de Ingeniería en Ecoturismo” tiene su origen en la Facultad de Recursos Naturales, siendo creada mediante resolución No. 263-HCP-94 del 17 de noviembre de 1994, como una respuesta para satisfacer las necesidades en el manejo y protección del medio ambiente y el desarrollo del sector ecoturístico en las áreas naturales protegidas. En ese entonces la escuela de Ingeniería en Ecoturismo era pionera en su género a nivel del Ecuador y de América Latina.

En el año 1997 se realizó la primera reforma del currículum de la escuela, tomando como referente el “Modelo de Competencia y Desempeño Profesional” que se desarrolló en la institución. En el año 2003, la escuela contaba con 72 graduados y 35 egresados, cuyo seguimiento permitió elaborar un rediseño curricular que se mantiene hasta la actualidad estancada y paralizada, por la falta de dirección y liderazgo por parte de las autoridades de turno.

Para solucionar esta falta de dirección y liderazgo en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo existen varias alternativas, entre ellas por ejemplo: la implementación de estilos de liderazgos en la gestión del Director de Escuela, la capacitación a los directivos sobre la temática de toma de decisiones y resolución de conflictos, la reforma curricular de la carrera y la reestructuración administrativa de la escuela.

Sin embargo, se ha decidido que la mejor alternativa de solución es el “Fortalecimiento de la Gestión Educativa con Liderazgo y Valores de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo de la ESPOCH bajo el Enfoque de las Escuelas Excelentes”, ya que esta propuesta permite solucionar el problema de forma integral entre todos los procesos y funciones educativas universitarias, participativa entre todos los actores educativos, permanente y constantemente abierta al cambio organizativo, y sobretodo se encuentra contextualizada con las necesidades sociales, culturales, económicas e incluso axiológicas del entorno nacional e internacional.

El centro educativo versátil bajo el enfoque de las “Escuelas Excelentes” es una organización educativa caracterizada por una organización flexible y diversificada que: dinamiza la multiplicidad de fórmulas de trabajo conjunto entre el alumnado y profesorado; identifica la cultura organizativa de la escuela y; enfoca hacia una visión institucional compartida y comprometida responsablemente entre todos sus actores para la aceptación de la misma por la sociedad.

La “Escuelas Excelentes” se fundamentan en desarrollar un enfoque organizacional holístico, multidimensional y fácilmente comprensible, complementado con una fuerte estructuración, disciplina y liderazgo. Definen claramente sus objetivos y estrategias para poder alcanzarlos, y sobre todo fomentan una elevada congruencia entre los valores y conductas estimulados por la dirección y por los docentes de los cuales se percibe altas expectativas.

La propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, busca de esta manera integrar las tres dimensiones en la gestión educativa: 1) liderazgo, eficacia y eficiencia; 2) promover un sentido en la cultura organizacional del centro educativo consolidada en valores y; 3) buscar el rendimiento académico con independencia del origen sociocultural.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

1. Fortificar la gestión educativa y cultura organizativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo bajo el enfoque organizacional de las Escuelas Excelentes para cumplir con los parámetros nacionales de la acreditación universitaria.

#### **7.4. Impactos**

1. Fortalecimiento de la cultura organizacional y de la gestión educativa de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.
2. Elevación del rendimiento académico y mejoramiento del proceso pedagógico de enseñanza – aprendizaje.
3. Fortalecimiento del clima organizacional a través del fomento e innovación de los modelos de liderazgo educativo y de los principios de ética y responsabilidad social.

#### **7.5. Población objetivo**

En la presente propuesta se involucran todos los actores educativos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, pues un centro educativo versátil se fundamenta en la participación eficiente y eficaz de: directivos, docentes, alumnos, empleados y obreros.

#### **7.6. Actividades**

La propuesta está enmarcada de acuerdo al modelo de la teoría de las “Escuelas Excelentes”, promoviendo en consecuencia que los actores educativos de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo participen de las siguientes actividades: 1) encuentren su trabajo y aprendizaje significativo al estar dirigido por metas valiosas e importantes; 2) tengan un control razonable sobre sus actividades, y sean capaces de ejercer influencia sobre las circunstancias del trabajo; y 3) piensen en ellos mismos como triunfadores, puesto que reciben reconocimiento por su éxito.

Para ello se propone las actividades propuestas en el modelo de las escuelas excelentes de Clark, Lotto y Astuto, articuladas en tres fases de implementación: 1) diagnóstico, 2) planificación y ejecución, y 3) evaluación.

**Figura N°4. Fases y actividades de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**



**Fuente:** Propuesta adaptada por el autor de la Teoría de las Escuelas Excelentes

**Elaborado por:** Christiam Aguirre

## 1. Fase Diagnóstico

### 1.1. Identificación de problemas

Se Identificarán los problemas en forma integral en las áreas: administrativa, investigativa, académica y de vinculación con el entorno con todos los actores educativos.

### **1.2. Identificación de necesidades y expectativas del talento humano**

Se identificarán cuales son las necesidades y expectativas de los docentes y alumnos en el ámbito pedagógico e investigativo; de los directivos, docentes, empleados y obreros en el ámbito administrativo y de vinculación con el entorno.

### **1.3. Identificación del estado de los recursos materiales y tecnológicos**

Se identificarán las necesidades de los recursos materiales y tecnológicos, sobre todo de éstos últimos, ya que los mismos deben ir de acuerdo al avance tecnológico de las nuevas tecnologías para la información y la comunicación (Tics), entre ellas los EVA, Blearning, Web 2.0. y la Web 3.0.

### **1.4. Identificación del estado de los recursos didácticos**

Se identificarán que recursos didácticos son indispensables a nivel áulico para el desarrollo efectivo del currículo.

## **2. Fase Planificación y Ejecución**

### **2.1. Instauración del Compromiso institucional**

-Se reestructurará en forma participativa, incluyente y comunitaria el “Proyecto Educativo de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo”.

-Posteriormente se transferirá el planteamiento filosófico y los valores institucionales al micro currículo, a través, de la formulación e implementación de un “Reglamento de Código de Ética”

### **2.2. Cumplimiento de la Expectativas**

-Para cumplir con las expectativas planteadas en el “Proyecto Educativo”, se capacitará a los docentes con nombramiento y a contrato de acuerdos a sus requerimientos de actualización profesional.

-Se seleccionará a los docentes a contrato con el perfil y las competencias adecuadas.

-Se evaluará el nivel de satisfacción académica por parte de los estudiantes de todos los niveles o semestres.

### **2.3. Acción de la Propuesta Educativa**

#### ***Área Académica***

- Se planteará la reestructuración de las áreas académicas
- Se reformará el currículum de acuerdo a las necesidades del entorno y el proyecto educativo institucional
- Se socializará las reuniones de área y comisión de carrera a la planta de estudiantes y docentes

#### ***Área Administrativa***

- Se reformulará la estructura organizativa de la escuela
- Se convocará a concursos de oposición y nombramiento para el ingreso de docentes con nombramiento.

#### ***Área Investigativa***

- Creación de un centro de transferencia tecnológica
- Definición de las líneas de investigación de prácticas pre profesionales y de proyectos de tesis de grado de la carrera

#### ***Área de Vinculación***

- Articulación de los proyectos de tesis de grado al Centro de Incubación de Microemprendimientos de la ESPOCH – Ayuntamiento de Madrid
- Seguimiento de los egresados y graduados de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.

### **2.4. Implementación de Liderazgo**

- Se ejecutaran talleres de liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos a los directivos, docentes y alumnos.
- Se facilitará a los docentes permisos y/o licencias para la realización de estudios de postgrado en el área de gerencia educativa o aéreas afines al liderazgo educativo.



### **2.5. Aplicación del Enfoque**

-Se estimulará y motivará a los estudiantes a través de condecoraciones a los mejores estudiantes, egresados e incorporados.

-Se estimulará y motivará los docentes, empleados y obreros, a través de condecoraciones de honor semestrales.

### **2.6. Instauración del Clima Laboral**

-Se implementará sistemas de seguridad en la escuela

- Se implementará instalaciones deportivas y socioculturales

-Se implementará espacios verdes agradables con el ambiente, ordenados y seguros.

-Se fomentar el diálogo intercultural

### **2.7. Implementación de Actividades de Descanso**

- Realización de un campeonato deportivo inter escuelas en la facultad con la participación de todos los actores: directivos, docentes, empleados, alumnos y obreros.

-Realización del proyecto de forestación en el Parque Nacional Sangay “Patrimonio Natural de la Humanidad” y en las áreas de recreación de la ciudad de Riobamba.

-Fortalecer los club ecológico, aviturismo, arqueoturismo y de protocolo de la escuela

## **3. Fase Evaluación**

El control y evaluación se realizará en todos los procesos de las fases de implementación de la propuesta. Esta evaluación será de forma cuantitativa y cualitativa.

### 7.7. Fuentes de Información

Para verificar el cumplimiento del avance de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo se ha planteado las siguientes fuentes de información que se señalan en el Tabla N°36.

**Tabla N°36. Instrumentos de información de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN
Compromiso institucional	-Entrevistas a autoridades, comisión de carrera y asociación de estudiantes.
Expectativas	-Encuestas a alumnos y docentes
Acción	-Observación directa
Liderazgo	-Encuestas a docentes, alumnos y empleados.
Enfoque	-Autoevaluación y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje  -Rendimiento escolar  -Asistencia
Clima	-Entrevistas a líderes estudiantiles
Descanso	-Entrevistas líderes estudiantiles y docentes

**Fuente:** Adaptación a lo propuesto en la Teoría de las Escuelas Excelentes

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

### 7.8. Sostenibilidad de la Propuesta

**Tabla N°37. Recursos necesarios para la sostenibilidad de la propuesta de mejora de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

TIPO DE RECURSOS	RECURSOS
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un director del proyecto</li> <li>- Dos coordinadores del proyecto</li> </ul>

	- Dos capacitadores en la temática de Escuelas Eficaces
Tecnológicos	- Servicio de internet institucional - 20 sistemas de audiovisuales - Plataforma Moodle institucional
Materiales y equipos	- Material de oficina - Bus - Filmadora - Cámara fotográfica - Trofeos - Plantas nativas - Banners
Físicos	- Una oficina para el equipo del proyecto - Teatrino
Económicos	- \$ 9.602,5
Organizacionales	- Autorización del Consejo Directivo para la aprobación del proyecto y de la conformación de la unidad técnica del proyecto supeditada a la Comisión de Carrera de la Escuela de Ecoturismo.

**Fuente:** Investigación de campo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

## 7.9. Presupuesto

**Tabla N°38. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Talento humano	3	Docentes con nombramiento	-
Servicio de Internet	1	Servicio Institucional	-
Plataforma	1	Servicio Institucional	-

Moodle			
Sistemas de Audiovisuales	20	Existe en inventarios	-
Teatrino	1	Existe en la facultad	-
Almuerzos	100	3	300
Box lunch	150	1	150
Carpetas	100	0,5	5
Remax	20	4	80
Esferos	150	0,25	37,5
Filmadora	1	Existe en inventarios	-
Cámara fotográfica	1	Existe en inventarios	-
Banner	2	70	140
Condecoraciones	60	10	600
Bus	1	450	450
Plantas nativas	2000	0,10	200
Trofeos	6	40	240
Capacitadores	2	500	1000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.202,5</b>

**Fuente:** Investigación de campo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

## 7.10. Cronograma

**Tabla N°39. Cronograma de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo**

ACTIVIDADES	SEMESTRES			
	2012		2013	
	I	II	I	II
Fortalecimiento del Compromiso Institucional	X			
Cumplimiento de las Expectativas de los actores educativos	X	X		
Acción del proceso pedagógico		X	X	X
Gestión del Liderazgo		X	X	X
Consolidación del Enfoque				
Fortalecimiento del Clima Educativo			X	X
Recreación y Descanso		X		X

**Fuente:** Investigación de campo, 2011

**Elaborado por:** Christiam Aguirre Merino

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1. Bibliografía

1. CHAVARRÍA, Marcela (2007). *Educación en un Mundo Globalizado: Retos y Tendencias del Proceso Educativo*. México: Trillas.
2. CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ta. ed.). México: McGRAW-HILL
3. CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). México: McGRAW-HILL
4. CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (8va. ed.). México: McGRAW-HILL
5. DELORS, Jacques (1997). *La educación encierra en gran tesoro, correo de la UNESCO*, México.
6. ESPOCH (2007). *Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral*. Riobamba: Autor.
7. ESPOCH (2004) *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: Autor.
8. ESPOCH (2010) *Plan Operativo Anual*. Riobamba: Autor.
9. ESPOCH (2009) *Reglamento de Régimen Académico, Res.208.CP.2010*. Riobamba: Autor.
10. ESPOCH (2004) *Estatuto Politécnico, RCP.S01N°005.04*. Riobamba: Autor.
11. ANDER, Ezequiel (1990). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
12. GRAFFE, Gilberto (2002). *Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela*. *Pedagogía*, 23, 68.
13. GUILLÉN, Manuel (2006). *Ética en las Organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson.

14. MARTÍN-MORENO, Quintina (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores – El Centro Educativo Versátil*. México: McGRAW-HILL.
15. LÓPEZ DE LLERGO, Ana (2000). *Valores, valoraciones y virtudes*. México: CECNA.
16. PRIETO, Daniel (2004). *La Comunicación en la Educación*. (2da. ed.). Buenos Aires: La Crujía.

## **8.2. Bibliografía Digital**

17. ARTÍCULO.ORG (2011). Código de Ética. Disponible en <http://www.articulo.org/articulo/23679>. Consulta (08-09-2011)
18. BERBABA, Ignacio (2009). Características de un Líder. Disponible en [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider). Consulta (09-022011)
19. CANO, Jorge (2006). Globalización, Calidad y Liderazgo Educativo. Disponible en [www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/index.html](http://www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/index.html). Consulta (07-01-2011)
20. CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO (2011). Disponible en <http://www.cinda.cl>. Consulta (21-12-2011)
21. DEFINICIÓN,DE (2010). Concepto de Gestión. Disponible en <http://definicion.de/gestion>. Consulta (16-12-2010)
22. EMPRESA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL (2010) Diferencias entre Líder y Gerente. Disponible en <http://psicologiayempresa.com/diferencias-entre-lider-y-gerente.html> Consulta (02-02-2011)
23. JIMÉNEZ, Juan (2008). El Valor de los Valores en las Organizaciones, Citado en <http://www.elvalordelosvalores.com/decalogo/index>. Consulta(09-01-2011)
24. MONOGRAFÍAS.COM (2004). Educación y Valores. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos21/educacionenvalores/educacionenvalores.shtml>. Consulta (02-02-2011)
25. RESTREPO, Guillermo (2009). Gestión Educativa. Disponible en <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>. Consulta (16-12-2010)

26. RINCÓN, Idana (2008). Gestión Educativa para la Investigación Científica y Tecnológica. Disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). (16-12-2010)
27. RODRÍGUEZ, José (2008). Liderazgo Educativo. Disponible [http://jmct/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:liderazgoeducativo&catid=15:administracion-critica&Itemid=14](http://jmct/index.php?option=com_content&view=article&id=25:liderazgoeducativo&catid=15:administracion-critica&Itemid=14). Consulta (07-01-2011)
28. THE U.S. ARMY, (2002). Leadership Field Manual. Disponible en <http://leonpaniagua.com/archivos/Negocios/Liderazgo/ManualdeLiderazgo.pdf> Consulta (09-01-2011)



## 9. APÉNDICES

### 9.1. Cuestionario a directivos / gestores educativos

**Sr. (a) Gestor Educativo.**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1. Tipo de establecimiento educativo

- a. Público ( )
- b. Particular ( )

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

- a. El decano organiza tareas en una reunión general cada semestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuales).....

#### 3. Para medir el tamaño de su escuela, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la escuela ( )
- c. El valor y tiempo empelados en la escuela ( )
- d. Otros (especifique).....

#### 4. Las tareas de los miembros de su la escuela se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI ( )

NO ( )

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

- a. Decano ( )
- b. Subdecano ( )
- c. Director de Escuela ( )
- d. Consejo Directivo ( )

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

SI ( )

NO ( )

**7. Su administración y liderazgo en la Escuela de Ecoturismo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los estudiantes, empleados y docentes en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución o una carrera educativa.**

Orden	Se originan por:	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías			

	contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la escuela de Ingeniería en Ecoturismo, usted como directivo promueve.**

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

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

Orden	Se originan por:	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección: (Director, Consejo Directivo)			
B	De gestión: (Subdirector, Comisión Económica)			
C	De coordinación: (Comisión de Carrera, Coordinación de Áreas)			
D	Técnica (Departamentos, Equipo de docentes, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

**11. El equipo de coordinadores de las áreas académicas es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

**12. Los coordinadores de área de la escuela que usted dirige, son los encargados de:**

- a. (    ) Organizar y desarrollar el currículo de las materias de cada área
- b. (    ) Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones académicas de la escuela
- c. (    ) Mantener actualizada la metodología para la presentación de proyectos de investigación de prácticas pre profesionales y tesis de grado
- d. (    ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- e. (    ) Elaborar un informe periódico en la que se valore el desarrollo de la programación académica, la práctica docente y los resultados obtenidos

**13. La gestión pedagógica en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

SI (    )

NO (    )

**14. En la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo que usted dirige se ha realizado:**

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico. ( )
- c. Plan operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

## 9.2. Cuestionario a docentes

**Sr. Docente:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL**.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### CUESTIONARIO.

CRITERIOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de enseñanza – aprendizaje.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil con el fin de desarrollar y materializar metas de la escuela.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de			

cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directivos / decano cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativa.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Decano de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes, empleados y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### 9.3. Cuestionario a estudiantes

#### Distinguidos Estudiantes:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

☺ Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

CRITERIOS	CA	A	D	CD
1. El Director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
☺ La autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
2. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente politécnico.				
3. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
4. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación				
6. "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la				



interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

#### 9.4. Entrevista a directivos

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....

.....

.....

.....

.....  
.....

**2. ¿La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

**3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y los docentes?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....+

**5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y el alumnado?**

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

**6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar La Escuela de Ingeniería en Ecoturismo?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y alumnos?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....