



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2011 – 2012”

Tesis de grado

Autor:

Gaibor Javier Lenín

Directora:

Mgs. Elena Gallegos Espinoza

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2012

Certificación

Mgs.

Elena Gallegos Espinosa.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2011 – 2012”, realizado por el profesional en formación: GAIBOR JAVIER LENIN, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Loja, junio de 2012

.....
Mgs. Elena Gallegos Espinosa
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, GAIBOR JAVIER LENIN, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Gaibor Javier Lenín

CI. 060191983-0

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo JAVIER LENIN GAIBOR, declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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, Junio 14 del 2012

Gaibor Javier Lenín
Cédula de Identidad: 060191983-0

AGRADECIMIENTO

EL SECRETO DEL ÉXITO ES LA PERSEVERANCIA

Al iniciar el programa de Posgrado me planteé una meta la cual hoy la veo plasmada en una gran realidad con la culminación de mi Tesis de Grado, razón por lo cual extiendo mi agradecimiento a Dios por ser la Luz que guió mi camino, dándome la virtud y fortaleza necesaria para no desfallecer y ser perseverante en alcanzar lo que un día me propuse.

A la Universidad Particular de Loja que me abrió las puertas de su prestigiosa Institución al darme la oportunidad de prepararme en la Escuela de Posgrado para poder alcanzar la Maestría en “Gerencia y liderazgo educacional”.

A la Escuela de Negocios de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH., en la persona de su Director, y a su personal administrativo por facilitarme la información necesaria para realizar el presente trabajo.

Gracias a los distinguidos catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Particular de Loja, quienes con sus vastos conocimientos han permitido este singular logro.

A mi Directora y Tribunal de Tesis por brindarme su valioso asesoramiento para la elaboración de la misma.

Y, finalmente a todas y cada una de las personas que de una u otra forma me apoyaron para que este sueño que un día me forjé, hoy se vuelva una hermosa realidad.

De corazón gracias...

DEDICATORIA

“El éxito se alcanza convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso.”

El éxito alcanzado no es únicamente de una sola persona es de varias por ese motivo quiero dedicar este trabajo a toda mi familia, pero en especial a mi madre y hermanas, ya que ellas siempre fueron el pilar fundamental en esta gran aventura hacia el éxito, quienes con sus consejos, motivación constante y con su apoyo incondicional hicieron posible que llegue a feliz término esta etapa de mi vida, sin ellas hoy este trabajo no fuera posible.

Javier Lenín Gaibor

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING



ACREDITADA

Riobamba, julio 26 del 2011
 Ofc. No.-712 DEIMKT.

Ing. Lenin Gaibor
DOCENTE ESPOCH - FADE

Presente.-

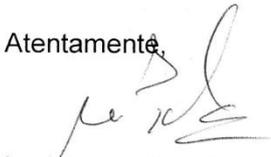
De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, a la vez que deseo el mejor de los éxitos en sus actividades académicas y profesionales.

En respuesta al oficio sin número del 25 de julio de 2011, manifiesto que cuenta la autorización respectiva para realizar la investigación "Gestión y Valores en la Escuela de Negocios de la FADE de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2011-2012", como parte de la tesis de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Agradezco vuestra atención favorable.

Atentamente,


 Ing. Mgs. Wilian Pilco
DOCENTE ESPOCH
DIRECTOR ESCUELA ING. EN MARKETING



INDICE DE CONTENIDOS

<i>Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2011 – 2012”</i>	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORIA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN.....	XII
1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1. La Gestión Educativa.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 2: Diferencias entre la gestión administrativa y gestión docente	11
2.1.2. Importancia	12
2.1.3. Tipos de Gestión	13
2.1.3.1. Gestión estratégica educativa	13
Figura 2: Circularidad del pensamiento estratégico	15
2.1.3.2. Gestión institucional educativa	16
2.1.3.3. Gestión escolar.....	17
2.1.3.4. Gestión pedagógica	18
2.2. Liderazgo educacional.....	19
2.2.1. Concepto	19
Importancia	21
2.2.2. Tipos de liderazgo	22
2.2.2.1. Liderazgo autocrático	22
2.2.2.2. Liderazgo democrático	22
2.2.2.3. Liderazgo permisivo.....	23
2.2.2.4. Liderazgo paternalista	23
Cuadro 3: Estilos básicos de liderazgo	24
2.2.3. Características de los estilos básicos de liderazgo	25
2.2.3.1. Liderazgo y toma de decisiones.....	25
Cuadro 4. Estilos de liderazgo y toma de decisiones	25
2.2.3.2. Uso de los estilos de liderazgo.....	27
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder	29
Cuadro 5. Principales diferencias entre Directivo y Líder	30
2.4. Los valores y la educación.....	31
2.4.1. Concepto	31
2.4.2. Importancia de los valores	31
2.4.3. Características de los valores	32
2.4.4. Clasificación de los valores	32
2.4.5. Análisis del conjunto de valores	33
Cuadro 6: Clasificación de los valores en la sociedad	34
2.4.6. Valores inmersos en la educación	35
3.1 Participantes	36
Tabla No. 1: Personal Directivo de la FADE - ESPOCH por edad y sexo	36
Tabla 4. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por sexo.	39
Tabla 5. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por especialidad.....	40
3.2 Materiales e Instrumentos	40
3.2.1 Encuesta.....	40
3.2.2. La entrevista	41
3.2.3 La observación	41
3.3. Método y procedimiento.....	42

3.3.1. Procedimiento para el procesamiento de la información	43
4. RESULTADOS.....	45
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	45
4.1.1.1 El manual de organización de la ESPOCH	45
4.1.1.2 El código de Ética	46
4.1.1.3 El plan Estratégico	47
4.1.1.4 El plan operativo anual.....	48
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional.....	48
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	49
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	49
4.1.2.1. Misión y Visión	49
4.1.2.2. El organigrama	50
Orgánico Estructural de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	51
Orgánico Estructural de Facultad de la Facultad de Administración de Empresas	51
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	52
• Del Decano.....	52
• Del Vicedecano	53
• Colaborar con el decano de la facultad;.....	53
• Del Director de Escuela.....	53
• De la Comisión de Postgrado.....	54
• De las Unidades de Servicios	54
• Del Centro de Investigación y Producción.....	55
• De la Comisión de Educación a Distancia	55
• De la Comisión de Planificación y Evaluación.....	55
• De la Comisión de Vinculación	56
• De las Comisiones de Carrera	56
• De las Áreas Académicas.....	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	58
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	59
4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores	59
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	60
4.1.3. Análisis FODA.....	60
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades relacionados a: la gestión, liderazgo y valores.....	61
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas relacionado a la: gestión, liderazgo y valores	63
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	64
4.2.1. De los directivos.....	64
A fin de complementar la presente investigación sobre gestión, liderazgo y valores, se procedió a aplicar una encuesta a los directivos de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, cuyos resultados se destacan a continuación:.....	64
Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.....	64
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	65
Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	66
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:.....	67
Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	68
Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	69
Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	70
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa	71
Tabla 14: Organismos que integran la institución	72
Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	73
Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	74
Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	75
Tabla 18: Material de planificación educativa	76
4.2.2. De los profesores	77
Tabla 19: Resultados de la encuesta a docentes.....	77
4.2.3. De los estudiantes.....	80

Tabla 20. Resultados de la encuesta a estudiantes	80
4.2.5 De la entrevista a Directivos	84
Tabla 21. Resultados de la Entrevista a Directivos	84
4.2.5. Matriz de Problemáticas	86
5. DISCUSIÓN.....	88
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
6.1. Conclusiones.....	93
La capacidad de gestión, el análisis en la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación superior en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	93
6.2. Recomendaciones.....	94
7. PROPUESTA DE MEJORA	95
7.1. Título de la propuesta.	95
7.2. Justificación.....	95
7.3. Objetivos de la propuesta.	95
Actividades	97
7.4. Localización y cobertura espacial	106
7.5. Población Objetivo	106
7.6. Sostenibilidad de la Propuesta	106
7.7. Presupuesto	107
7.8. Cronograma	108
8.- BIBLIOGRAFIA	109
9. APENDICES	112

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa	6
Cuadro 2. Diferencias entre la gestión administrativa y gestión docente	11
Figura 1. Componentes de la gestión educativa estratégica	14
Figura 2. Circularidad del pensamiento estratégico	15
Cuadro 3. Estilos básicos de Liderazgo.....	24
Cuadro 4. Estilos de Liderazgo y toma de Decisiones	25
Cuadro 5. Principales Diferencias entre Directivo y Líder.....	30
Cuadro 6. Clasificación de los valores en la sociedad	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal Directivo de la FADE – ESPOCH por Edad y Sexo.....	36
Tabla 2. Personal Docente de la FADE – ESPOCH por Edad y Sexo	37
Tabla 3. Personal Docente de la FADE – ESPOCH clasificado por Títulos Académicos	38
Tabla 4. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por sexo	39
Tabla 5. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por especialidad	40
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.....	64
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	65
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas .	66
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	67
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	68
Tabla 11. Promoción de la administración y liderazgo en el centro educativo .	69
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	70
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa.....	71
Tabla 14. Organismos que integran la institución.....	72
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	73
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones	74
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	75
Tabla 18. Material de planificación educativa	76
Tabla 19. Resultados de la encuesta a docentes	77
Tabla 20. Resultados de la encuesta a estudiantes	80
Tabla 21. Resultados de la Entrevista a Directivos	83

RESUMEN

La gestión del liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, busca establecer estrategias, identificar y solucionar problemas académicos-axiológicos que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación, partiendo del análisis y debate de valores éticos en el profesional. La investigación realizada es no experimental, transaccional de tipo descriptivo. Para recabar la información se utilizó como técnicas; la encuesta, la entrevista, la observación y como instrumentos, el cuestionario y la guía de entrevista. La población investigada fue; directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios. La muestra fue probabilística y se aplicó únicamente a los estudiantes. Las principales conclusiones de la investigación son: se reconoce la vigencia de valores institucionales y personales. Los docentes reconocen parcialmente poseer cualidades de líder, rara vez se sienten integrados. Dentro del sector estudiantil existe un vacío en la generación de valores y motivación. Para resolver estos problemas se propone la creación del Centro de Formación Opcional de Liderazgo y Valores a fin de mejorar la gestión, promover el liderazgo y preservar los valores éticos dentro de la comunidad educativa.

1. INTRODUCCION

No todo el que ejerce un cargo directivo es un líder y no todos los líderes son nombrados para conducir grupos, situación que motiva investigar los rasgos, competencias y características que debe demostrar el líder educativo.

En este contexto, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No. 6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972. En 1978 se crea la Facultad Administración de Empresas. El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del Honorable Consejo Politécnico.

La Facultad de Administración de Empresas ha venido desarrollando su gestión educativa con algunos altibajos, enfocados en formar líderes marketistas y comerciales; sin embargo, la falta de un verdadero modelo de gestión, liderazgo y valores, al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH de la ciudad de Riobamba, ha sido evidente a lo largo de los tres últimos años. Si hablamos del sector directivo, los permanentes cambios de autoridades por situaciones políticas hacen que se interrumpan ciertos modelos, estilos de liderazgo y valores. A nivel docente, la situación es similar, por cuestiones de filiación política, no se articula un modelo de liderazgo y valores al interior del sector docente de la Escuela de Negocios, lo que provoca un marcado desinterés y apatía de los docentes.

El objetivo de la investigación es desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, de tal forma que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación superior en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

Se ha notado en el sector estudiantil, al no haberse incluido en la malla académica una asignatura que promueva la práctica de valores, o programarse eventos de capacitación en el área, como parte de la formación profesional, el estudiante puede cometer una serie de actos contrarios a la ética y las buenas costumbres (copia,

plagia, hace trampa en los exámenes, otros), es decir no demuestra evidencias de irse perfilando como un líder estudiantil ético. Son pocos los destellos de liderazgo que se puede observar en los estudiantes, la mayoría se conforma en cumplir la malla curricular, para una vez, concluida la carrera, salir al mundo laboral a aplicar su currículum vitae en cualquier oportunidad de trabajo.

De las indagaciones realizadas, no se ha logrado constatar trabajos de investigación recientes ni anteriores sobre el tema de gestión, liderazgo y valores al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, situación que hace meritorio el presente estudio. Los principales actores educativos han manifestado como prioridad, la identificación de las causas y efectos de los problemas de la gestión, liderazgo y valores al interior de la Escuela de Negocios.

Los resultados del estudio constituyen un aporte para los directivos, personal administrativo, personal docente y sector estudiantil, ya que pueden contar con herramientas de gerenciamiento, de gestión curricular, de pautas de acción y de liderazgo. A corto y mediano plazo, la Escuela de Negocios de la FADE–ESPOCH será identificada como una identidad referente, que forma profesionales éticos y líderes, reconocidos y valorados en su desempeño profesional.

La propuesta evidencia un procedimiento metodológico para el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en todos los actores de la actividad educativa de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

En el proceso de la presente investigación se requirió de una serie de recursos, a saber: financieros, humanos, tecnológicos y económicos. Se destacan las siguientes conclusiones

De los directivos

- La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, por lo general lo realiza el director de escuela, los coordinadores y grupos de trabajo. Lo hacen en concordancia al manual de normas. La toma de decisiones es liderada por el decano, en menor proporción, por el sub decano y en forma limitada por el consejo directivo. En la soluciones de conflictos se delega la toma

de decisiones a otras instancias de la institución. Hay poca delegación de autoridad a los grupos de decisión, lo que dificulta el trabajo en equipo y sincronización de actividades.

- El desempeño y progreso de la institución se basa en la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Se reconoce las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, promueven la evaluación y seguimiento global del grupo de alumnos, soluciona conflictos e implementa medidas oportunas para resolverlos.
- Los objetivos de la propuesta de estudio, sugiere estrategias para democratizar el poder a través de la participación activa de todos los actores educativos de la Escuela de Negocios de la FADE–ESPOCH.

De los docentes

- Los docentes reconocen parcialmente poseer cualidades de líderes, pero no siempre admiran las condiciones de liderazgo de sus autoridades. Rara vez se sienten integrados. Ven con preocupación el bajo nivel de participación colectiva de; docentes estudiantes, autoridades y representantes de la sociedad civil. Pocos docentes reconocen, el aprendizaje de los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante.
- La propuesta de estudio, en referencia a los docentes busca aplicar estrategias de participación, promueve la capacitación en valores y liderazgo, para ayudarles en ser referentes éticos para sus estudiantes.

De los estudiantes

- Existe vacíos en la formación de valores y motivación en clases, las opiniones emitidas por los estudiantes, medianamente son aceptadas por las autoridades. Los estudiantes sienten que no hay la suficiente capacidad en los docentes en liderar positivamente los procesos educativos dentro del aula. La educación es

percibida con rasgos conductistas. El ejemplo de los docentes no es un referente ético para los estudiantes.

- Los objetivos de propuesta es implementar una campaña de valores éticos en toda la comunidad educativa, tomando como actores principales a los estudiantes.

Por lo manifestado, el estudio constituye una fuente de consulta en relación a la gestión educativa y el desarrollo de valores éticos, en: estudiantes, docentes autoridades y comunidad educativa la ESPOCH. Los principales beneficiarios con la lectura son los docentes, porque pueden tomar conciencia de su rol y sumarse a la formación de estudiantes con altos estándares éticos. De igual manera los estudiantes pueden participar para su desarrollo intra-inter personal y convertirse en líderes integrales. Las autoridades pueden contar con información sistematizada, para tomar decisiones en el ámbito de su gestión y en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

La gestión educativa radica en el uso, empleo eficiente y eficaz de los escasos recursos para garantizar procesos educativos de calidad. Para Ruiz (2000 pág. 1) la gestión educativa involucra acciones y decisiones de las autoridades políticas y administrativas de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones, puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Se deduce que la educación es prioridad del Estado, el Art. 26 de la constitución ecuatoriana (2008) señala: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”. Por lo expuesto, la educación representa el activo más importante del estado y de todo gobierno, su cumplimiento depende de las políticas educativas y su gestión para su cumplimiento.

Para Pozner (1997, pág. 15) el concepto de la gestión educativa estratégica asume la tarea en el rediseño de las organizaciones escolares, entre lo pedagógico y lo organizacional. Las transformaciones educativas radican en una gestión integrada de la institución educativa, menciona: “Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales”.

Esta transformación impone un modelo de administración educativa en transición hacia la gestión educativa estratégica. Pozner (1997, pág. 15), identifica a través de

siete rasgos las debilidades del viejo y nuevo modelo escolar apoyado en la concepción de gestión educativa.

Cuadro No. 1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa

Administración escolar	Gestión educativa estratégica
• Baja presencia de lo pedagógico	• Centralidad de lo pedagógico.
• Énfasis en las rutinas	• Habilidades para tratar con lo complejo.
• Trabajos aislados y fragmentados.	• Trabajo en equipo.
• Estructuras cerradas a la innovación.	• Apertura al aprendizaje y a la innovación.
• Autoridad impersonal y fiscalizadora.	• Asesoramiento y orientación profesional
• Estructuras desacopladas.	• Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
• Observaciones simplificadas y esquemáticas	• Intervenciones sistemáticas y estratégicas.

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa (Pozner 1997, pág. 15).

2.1.1. Concepto

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Kaplan, R. & Norton, D (1997) consideran a la gestión: “Como un proceso mediante el cual, los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.”

Para Pozner (1997) la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático

Ruiz & Venturino, (2012) definen a la gestión educativa, como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Para García Leiva (2012) la gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Para Marín P. citando a Chávez, (2008) menciona que la gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Por lo expuesto, la gestión educativa, implica poseer la habilidad de articular a todos los recursos; financieros, materiales, tecnológicos, temporales, informativos, y los

actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar determinadas competencias en el futuro profesional, en este caso, de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

Se destaca a la gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, constituyéndose en la herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación superior ecuatoriana.

El modelo de gestión educativa estratégica (2009, pág. 42-43) que promueve el programa escuelas de calidad, identifica, el concepto de gestión en tres campos:

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión, es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es la innovación y el desarrollo, en que se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los

recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

La gestión educativa se establece como política estatal para enmarcado en un sistema de normas jurídicas, administrativas, y de gestión para el cumplimiento de las políticas del buen vivir.

Torres R. (2012) advierte que en la gestión educativa se puede cometer varios errores, al implicar técnicas netamente administrativas, y no tomar en cuenta la dimensión pedagógica, sociológica y filosófica, propia de la educación; elementos que deben integrarse como componentes esenciales de la gestión educativa.

Por otra parte, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema (Pozner, 2000 pág. 17 -18). Para Pozner, la gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
- d) Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción;
- e) Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

Desde otra óptica, el modelo de gestión educativa estratégica de los programas escuelas de calidad (2009) identifica las principales características de la gestión educativa estratégica:

a. Centralidad en lo pedagógico. Las escuelas representan la unidad clave de organización de los sistemas educativos, ya que el trabajo medular de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Los diversos actores educativos poseen elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c. Trabajo en equipo, que proporciona a la institución una visión compartida hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Implica los procesos que facilitan la comprensión, planificación, acción y reflexión colectiva de lo que se quiere hacer y cómo ser efectivos, se debe desarrollarse de manera colegiada.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Se refiere a la capacidad de los actores en encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales y romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones deben tener la capacidad de aprender y desaprender, estar abiertas al aprendizaje para encarar y resolver situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estados superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

En referencia a lo mencionado, se establece un cuadro comparativo entre la gestión administrativa y la gestión docente.

Cuadro 2: Diferencias entre la gestión administrativa y gestión docente

ROL	Cuadro comparativo	
	Gestión Administrativa	Gestión docente
INTERPERSONAL		
1. Figura de Autoridad	Jefe simbólico; realiza deberes (legal o social)	Organizar el trabajo académico estableciendo acuerdos y convenios en ámbitos diferenciados en atención a la diversidad.
2. Líder	Responsable de la motivación; responsable de reunir al personal, capacitarlo, etc.	Construir y aplicar estrategias de gestión para el mejoramiento y transformación de procesos educativos en contextos diversos.
3. Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos que le dan información	Proponer alternativas a la agenda educativa mediante el análisis de las políticas públicas, y el reconocimiento de escenarios y posibilidades de participación de los actores locales, regionales, nacionales e internacionales.
INFORMATIVO		
4. Supervisor	Comprende a fondo la organización y el ambiente	Hacer partícipes a los miembros de la comunidad educativa los compromisos educativos desde el marco legislativo. Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.
5. Difusor	Transmite información recibida a los miembros de la organización	Precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa.
6. Vocero	Transmite información a gente de fuera y dentro de la organización sobre planes, políticas, acciones, resultados, etc.	Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad

DE DECISIÓN		
7. Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en el entorno para producir cambios y mejoras	Organizar procesos grupales y ambientales de trabajo en equipo que impulsen el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para mejorar y consolidar procesos educativos diversos Construir y guiar procesos de interlocución para promover la formación de colectivos con el propósito de transformar los procesos educativos aplicables a distintos ámbitos.
8. Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando se enfrenta a perturbaciones	Abordar y dimensionar los diferentes conflictos que ocurren en los procesos educativos.
9. Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización	Incorporar e interpretar las exigencias de una política educativa externa.
10. Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo.

Elaborado por: Autor del estudio

2.1.2. Importancia

Los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las nuevas normativas para alcanzar el buen vivir, junto con las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación superior que demanda calidad, eficiencia, productividad y competitividad. La gestión educativa es un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución

logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada puede responder a este desafío de la educación superior.

2.1.3. Tipos de Gestión

2.1.3.1. Gestión estratégica educativa

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias del centro educativo, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Para Aranda (2002, pág. 4) la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Pilar Pozner (2000, pág.44) concibe la gestión educativa estratégica como una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

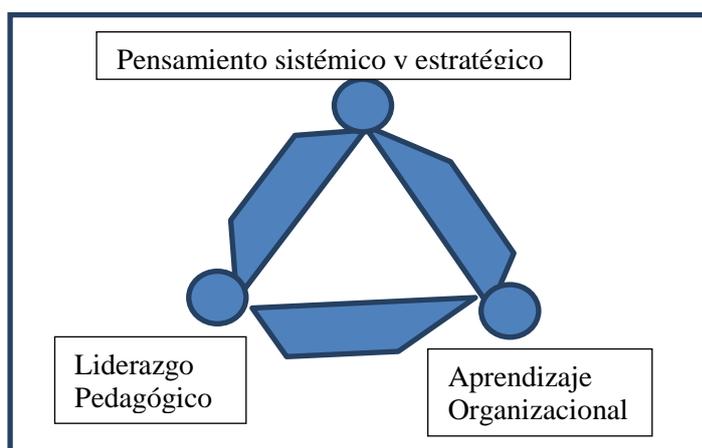
La planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

En síntesis, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de formulación, diseño, planificación de los recursos para producir un servicio educativo de calidad

en coherencia con las metas y competencias institucionales y con las demandas y las oportunidades.

Pilar Pozner(2000, pág. 27-28) señala tres componentes de la gestión educativa estratégica que integra tres claves: **a.** pensamiento sistémico y estratégico, **b.** liderazgo pedagógico y **c.** aprendizaje organizacional.

Figura 1: Componentes de la gestión educativa estratégica, según Pozner (2002)



Fuente: POZNER, Pilar, (2000). Gestión estratégica educativa, capítulo II, IIPE, Buenos Aires-Argentina

a. *Pensamiento sistémico y estratégico*

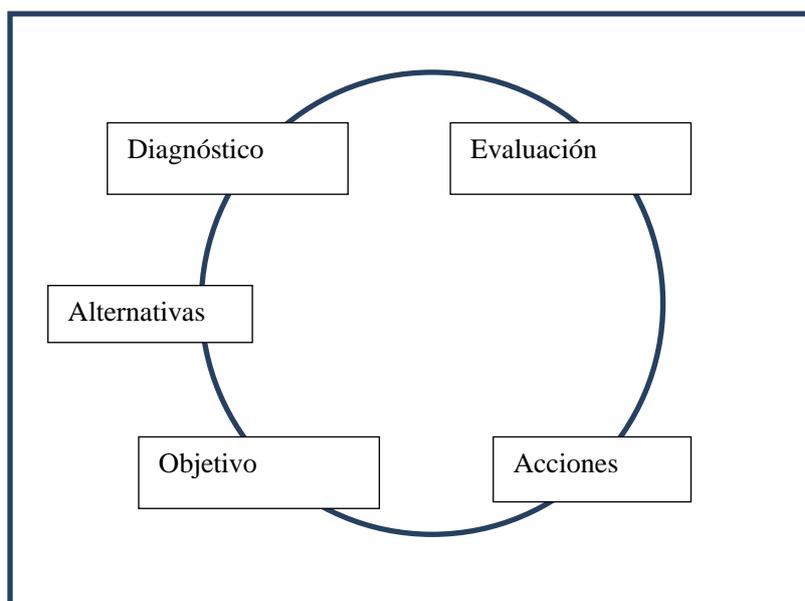
El pensamiento estratégico, según Pozner (2000) comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar. En la expresión de Peter Senge (1990 pág. 37) “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”

Aranda (2007, pág. 68) refiriéndose a la sistematicidad, expresa: “Las organizaciones educativas para ser diagnosticadas, evaluadas y manejadas adecuadamente requieren ser vistas sistémicamente”

La gestión educativa a través proceso reflexivo y estudiado construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?. El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.

Figura 2: Circularidad del pensamiento estratégico



Fuente: POZNER, Pilar, (2000). Gestión estratégica educativa, capítulo II, IIPE, Buenos Aires-Argentina

El desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de esas etapas complejas, supone la intervención de múltiples variables y actores con amplias competencias profesionales e interpersonales.

Pozner (2002, pág. 28) argumenta que sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

b. Liderazgo pedagógico

La gestión requiere de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Pozner (2002, pág. 29) señala que por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación organizacional.

c. Aprendizaje organizacional

Pozner (2002, pág. 29) expresa que la esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos; y, finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones y añada valor agregado a los procesos educativos.

2.1.3.2. Gestión institucional educativa

Para el programa de escuelas de calidad, (2009, pág. 46) “La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones

para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa”

La gestión institucional es un esfuerzo planificado por todos los actores de la toda la organización, beneficiarios externos, y es controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización.

Para Torres R. (2003, pág. 99) la gestión institucional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos escenarios competitivos de mundo de hoy y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”

Desde esta óptica se gesta los proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional interrelacionados entre todos los actores, y en todos los planos del sistema. Es necesario determinar las competencias de las organizaciones, autoridades y personas en el ámbito: nacional, estatal, regional y local, para que todos aporten y participen en forma activa. La gestión institucional educativa como medio y como fin, responde a propósitos asumidos que luego se convierten en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional.

2.1.3.3. Gestión escolar

Loera A. (2004) lo define como: “El conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica”

Respecto a la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la

innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

El Programa de Escuelas de Calidad, (2009, pág. 47) *se refiere* como: “Las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión”. En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entra en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

2.1.3.4. Gestión pedagógica

La gestión educativa en su conjunto está relacionado con las formas pedagógicas que el docente utiliza en los procesos de enseñanza, esto implica; currículo, planeación didáctica, evaluación, relaciones interpersonales.

Para Batista (2001) “la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos”. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica demanda en los docentes inventiva en metodologías que reflejen capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. De tal manera que el docente sea un líder con buenas relaciones interpersonales, normas de convivencia, el buen trato entre compañeros de grupo y actitud colectiva frente a los aprendizajes. Por lo tanto el docente es el creador del clima de aprendizaje en el aula. Este es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

La gestión pedagógica implica también tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa. De lo expuesto se concluye que el éxito escolar reside en el aula, en cuanto a resultados de aprendizaje se refiere.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Chiavenato (2001 pág. 324) define al término liderazgo como un concepto multidisciplinario y multidimensional que exige varias condiciones, como: debe haber personas a quien dirigir, debe haber una circunstancia que genere la acción de liderar, debe existir una buena comunicación, tomas de decisiones oportunas, delegación efectiva, entre otros. Aclara que *“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana”*.

El diccionario de la lengua española (1986), define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El portal de wikipedia (2012) define al liderazgo como: “El conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de

personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos”

Geocities.com (2012) concibe al liderazgo como: “La capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos”.

Por su parte el filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: “El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”

La enciclopedia Microsoft® Encarta® (1998) define el liderazgo como: "Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”

El liderazgo para Pozner (2000, pág. 9) es: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”

En conclusión, el liderazgo es la influencia de una persona a otra o grupo de personas compuesto por varios componentes, como; carisma, comunicación, fuerza, valentía. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El liderazgo no es bueno ni malo, depende del sistema de valores del líder.

Para la Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

Ante los diversos problemas que afligen a los pueblos del mundo, y en particular al Ecuador, los medios científicos, tecnológicos y políticos no son suficientes por sí solos. En el corazón de la crisis global que atormenta a la humanidad, hay una crisis fundamental de valores, que se manifiesta en las esferas sociales, económicas, políticas y ambientales de la vida humana. Esta crisis de valores es parte de la causa subyacente que genera el vacío en el liderazgo moral, el cual se presenta en todos los niveles de la sociedad. En resumen, no son ni el dinero, ni la capacidad organizativa, ni siquiera los conocimientos, los que faltan para mejorar el mundo, sino el liderazgo moral necesario. No se puede concebir una educación que forme líderes, sin valores éticos.

Importancia

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en mejorar los resultados escolares, al influir en motivaciones y en capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus estudiantes y colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio. El líder pedagógico dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su

propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos. El Liderazgo educacional, elabora además, presentaciones sistemáticas de hechos, ideas, habilidades y técnicas para transferir elementos cognoscitivos de manera eficaz a los estudiantes.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Zayas & Cabrera (2006 pág. 95.104) establecen que los estilos de liderazgo son patrones de conducta que se utilizan para influenciar la conducta de otros. Dentro de los estilos de liderazgo se destacan:

2.2.2.1. Liderazgo autocrático

A criterio de Zayas & Cabrera (2006) el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas. Se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor, y aducen que este estilo no es el mejor, aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

2.2.2.2. Liderazgo democrático

Líder democrático comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones.

Para Zayas & Cabrera (2006), las decisiones al no ser impuestas, deben promover mayor satisfacción al trabajo; los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que los resultados. El líder subordina sus decisiones a los criterios de la mayoría del grupo, y tiene desventajas, porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.

El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros. El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

2.2.2.3. Liderazgo permisivo

El líder permisivo permite que los miembros del grupo posean completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que él participa de manera mínima, en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones, espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas; los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.2.2.4. Liderazgo paternalista

Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos.

Los estilos de liderazgo varían considerablemente de una situación a otra, la conducta de los líderes se caracteriza por dirigir las actividades de sus seguidores en términos de logro de sus respectivas tareas (conducta directiva), otros líderes se concentran en proveer soporte socio-emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores (conducta de soporte). Los patrones de conducta de liderazgo pueden ser diseñados en dos distintos y separados ejes, según se muestra en la figura siguiente:

Cuadro 3: Estilos básicos de liderazgo

ALTA	CONDUCTA DE ALTO SOPORTE Y BAJO NIVEL DIRECTIVO (E3)	CONDUCTA ALTAMENTE DIRECTIVA Y DE ALTO SOPORTE (E4)
CONDUCTA DE SOPORTE	CONDUCTA DE BAJO SOPORTE Y BAJO NIVEL DIRECTIVO (E3)	CONDUCTA ALTAMENTE DIRECTIVA Y DE BAJO SOPORTE (E4)
BAJA	CONDUCTA DIRECTIVA	
		ALTA

Elaborado por: Autor del estudio

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo descritos representa diferentes combinaciones de la conducta, directiva o de soporte, del líder. Estas combinaciones difieren en tres dimensiones:

1. La cantidad de dirección que suministra el líder.
2. La cantidad de soporte y de entusiasmo que aporte el líder; y,
3. La cantidad de interés que aporta el seguidor en los procesos de toma de decisiones.

La conducta directiva se define así:

- Es el grado de comunicación establecido entre el líder y sus subordinados en el que el líder se empeña en organizar y dirigir. Es una comunicación de una sola vía (líder-seguidor); describe el papel del seguidor y además el líder le dice al seguidor lo que tiene que hacer, donde hacerlo, cuándo y cómo hacerlo; supervisa la actuación del seguidor, muy de cerca.

La conducta de soporte se define así:

- Es el grado de comunicación en el que el líder interviene, escucha, aporta soporte y entusiasmo, facilita la interacción e integra al seguidor en el proceso de

toma de decisiones. Es una comunicación de dos vías (líder-seguidor y seguidor-líder).

2.2.3. Características de los estilos básicos de liderazgo

Aponte (2012, pág. 46) advierte que en el estilo **1** el líder está alto en dirección y bajo en soporte. El líder da instrucciones precisas sobre funciones y objetivos al seguidor y supervisa cuidadosamente el logro de cada una de las tareas a realizar. Cuando el líder utiliza el estilo **2** actúa en un alto nivel, tanto en dirección como de soporte. Explica las decisiones y solicita sugerencias del seguidor pero continúa dirigiendo el logro de los objetivos prefijados. En el estilo **3** la conducta del líder se caracteriza por un alto nivel de soporte y un bajo nivel directivo. Toma las decisiones conjuntas con el seguidor y soporta los esfuerzos de éste último en la total realización de las tareas que se han impuesto (al seguidor). En el estilo **4** el líder aporta bajo soporte y bajo nivel de dirección. El líder transfiere al seguidor las decisiones y la responsabilidad por la implementación de las mismas.

2.2.3.1. Liderazgo y toma de decisiones

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo pueden ser identificados con un proceso de resolución de problemas y toma de decisiones, según se ilustra en la figura siguiente:

Cuadro 4. Estilos de liderazgo y toma de decisiones

ALTA	PARTICIPANDO (E3)	CONSULTANDO (PERSUADIENDO) (E4)
CONDUCTA DE SOPORTE	DELEGANDO (E3)	DIRIGIENDO (ORDENANDO) (E4)
	CONDUCTA DIRECTIVA	
BAJA		ALTA

Elaborado por: Autor del estudio

La conducta de alta dirección y bajo soporte, del líder, se define como: “Dirigiendo” porque este estilo se caracteriza por una comunicación de una sola vía (líder-subordinado). El líder define los roles de los seguidores y les dice: qué, cómo,

cuándo y dónde realizar las diferentes tareas. La resolución de problemas y la toma de decisiones son iniciadas solamente por el gerente. Son anunciadas a los subordinados y la implementación de las mismas es estrechamente supervisada por el líder.

La conducta de alta dirección es descrita como “Consultando” porque, el gerente al utilizar este estilo todavía está aportando un alto grado de dirección y toma la mayor parte de decisiones; pero al aumentar el grado de comunicación a una de dos vías (líder – subordinado; subordinado – líder), trata de conocer los sentimientos del seguidor respecto a las decisiones tomadas; así como también las ideas y sugerencias que pueda tener respecto a las mismas. Aunque el soporte por parte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece con el líder.

La conducta de alto soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como “Participando” porque el foco sobre el control de resolución de problemas y toma de decisiones cambia significativamente y constantemente. Con el uso del estilo 3 el líder y el seguidor comparten la resolución de problemas y la toma de decisiones. La comunicación de dos vías (líder-seguidor; seguidor-líder) es incrementada y el rol de gerente es de escuchar activamente y facilitar el proceso de resolución de problemas y la toma de decisiones por parte del seguidor. Este es un procedimiento apropiado puesto que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para realizar la tarea que se ha asignado.

La conducta de bajo soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como “Delegando” porque el gerente discute el problema con el subordinado hasta que logran un acuerdo sobre la definición del mismo y seguidamente el proceso de la correspondiente toma de decisión es totalmente delegado al subordinado. Ahora es el subordinado el que tiene el control significativo para decidir cómo van a ser realizadas las diferentes tareas. El seguidor está ahora autorizado para “dirigir su propio espectáculo” porque tiene la habilidad para hacerlo y la confianza del líder que le permite al seguidor asumir toda la responsabilidad que se requiere para dirigir su propia conducta.

2.2.3.2. Uso de los estilos de liderazgo

Son tres las funciones en el que el líder debe ser un experto:

a) Dirigir equipos de trabajo. Para dirigir equipos de trabajo es necesario planear una agenda, ofrecerles a todos una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso. Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan con un propósito y objetivos comunes, claros y significativos con los que están comprometidos. Estas personas trabajan con sentido de pertenencia, con conocimiento de sus fortalezas individuales y actitud positiva hacia el equipo.

Dentro de los beneficios de trabajar en equipo se puede encontrar:

- Es una necesidad humana
- Se crea un ambiente más agradable de trabajo
- Se logra más con menos esfuerzo la productividad empresarial e individual
- El trabajar en equipo nos ahorra tiempo y esfuerzo y nos hace eficientes.

b) Preparar a otros para el trabajo

- Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan sus potencialidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra el problema o ineficiencias de sus métodos, ofrece sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.
- Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.
- Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.
- Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz le ayuda a la gente a perfeccionar su

desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

c) Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- Los consejeros eficaces aseguran la confianza. Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.
- Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás. La buena asesoría empieza con un oído atento
- Los asesores eficaces auxilian a sus colegas para encontrar ayuda. En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

Para Manuel & Agüero (2006, pág. 15) las principales funciones de un líder son:

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, su impacto en la dirección y en la estrategia de la organización y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar las actividades organizacionales, profesionales, técnicas, servicios, producción, deportivas y culturales.
- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.

- Fomentar una cultura y un clima organizacional que es responsable de las relaciones interpersonales, la comunicación con los demás para ganar su cooperación, colaboración y apoyo.
- Dan y reciben feedback
- El liderazgo tiene que animar, inspirar respeto, agradecer y reconocer los logros.
- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representarlos en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno.
- Entrenar a la gente como un equipo.
- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Representar al grupo, proporcionar un símbolo para la identificación.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Zayas & Cabrera (2006 pág. 16) señalan que el liderazgo y la dirección constituyen un proceso, cada uno tiene sus propias funciones, pero ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios para el desempeño empresarial.

Sin embargo, existen gerentes que no son líderes y líderes que no son gerentes. Philip Crosby citado por Zayas & Cabrera (2006 pág. 16) expresa: "Los gerentes y los ejecutivos no necesariamente son líderes". El objetivo de la dirección consiste en dirigir el factor humano, la tecnología, los recursos financieros, la mercadotecnia y logística, todos estos subsistemas tienen ver con la subsistencia y el éxito de la organización. Mientras que el liderazgo es motivar, elevar la moral para hacer las cosas.

La tarea del liderazgo en el mando consiste en comunicar la nueva orientación a aquellas personas, en llegar a convenir las órdenes, sin que se perciban como impuestas, sino que basado en las buenas relaciones que ha sido capaz de establecer, éstas se tomen con entusiasmo.

Los líderes dan participación, implicando, involucrando en las decisiones a las personas sobre los objetivos de la organización. El, trasmite un sentido de cooperación que moviliza a la gente a la acción, una buena motivación asegura la energía suficiente para superar los obstáculos. El cargo de directivo requiere las característica de líder, si se logra unir la autoridad formal del cargo con la autoridad moral del líder por la influencia, motivación, comunicación y relaciones interpersonales, entonces la organización se dirigirá hacia un desempeño exitoso. Es necesario seleccionar, entrenar, desarrollar el personal para ser directivos y líderes, aunque cabe mencionar que es una tarea difícil.

Cuadro 5. Principales diferencias entre Directivo y Líder

LIDER	DIRETIVO
En el grupo el líder genera confianza.	En grupo jefe inspira temor
El líder dice: Nosotros.	El jefe dice YO
El líder muestra cómo se debe forjar una carrera	El jefe sabe por qué debe hacerse una tarea.
El líder se basa en la cooperación.	El jefe se basa en la autoridad.
El líder guía	El jefe dirige.
El líder soluciona los problemas y arregla los errores.	El jefe echa culpas.
El líder trabaja codo a codo con el 90% que coopera.	El jefe ordena por sobre el problemático10% de la fuera laboral.
El líder promueve que crezca el entusiasmo.	El jefe suele hacer que crezca el resentimiento.
El líder hace que sea interesante.	El jefe hace que el trabajo sea monótono.
El líder ve los problemas como oportunidades para que el equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer.	El jefe ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la empresa.

Elaborado por: Autor del estudio

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Concepto

Gómez (2005, pág. 95) manifiesta que los valores únicamente lo tiene el ser humano desde que nace hasta cuando muere; solo en él está en desarrollarlo o no practicarlo. El valor es un concepto más controvertido que la ética, porque responde a determinismos filosóficos, sociológicos, antropológicos, científicos, existencialistas sobre la acción que ha hecho una persona o un grupo en algún momento de su vida. El valor es un concepto polivalente y polisémico, admite un amplio espectro de significados.

Sánchez (1981 pág. 114) señala que los valores requieren de la existencia de ciertas propiedades reales naturales y físicas que constituyan el soporte necesario de las propiedades que consideramos valiosas.

Por su parte, Guerrero (2011, pág. 202) en referencia a los valores, señala “no solo es cuestión de captación personal del valor, sino también el cultivo de las predisposiciones necesarias para apreciarlo, para degustarlo”.

De lo expuesto, los valores tienen diferentes significados, depende de quién los aprecie y pueden convertirse en los rectores de la moral, cuando son concebidos para su práctica social.

2.4.2. Importancia de los valores

El valor se refiere a una excelencia o perfección que cultiva, practica, ejecuta y convive con el ser humano en su desenvolvimiento social; pero tomando en cuenta su actividad positiva. Todos los valores son un equilibrio en el desenvolvimiento del ser humano. Si no se practica los valores, es difícil ser entes positivos, para la sociedad. Tome en cuenta que la sociedad es el núcleo, el pilar donde se basa o se asienta la nación.

Parra (2003, pág. 2) argumenta que cada sociedad, en un momento determinado de su historia, selecciona del sistema general de valores aquellos que considera más adecuados para satisfacer las necesidades sociales, siendo la escuela la institución

encargada de su transmisión y desarrollo, por medio de la actividad educativa que se desarrolla en su seno.

2.4.3. Características de los valores

Según, Luis Ronquillo (2010, pág. 123-124) las principales características de los valores son:

- Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- Jerarquía: hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- Dinamismo: los valores se transforman con las épocas.
- Aplicabilidad: los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

2.4.4. Clasificación de los valores

Existe una variedad de clasificaciones de los valores, según Laura Gómez, (1998, pág. 35 – 36) Los valores pueden ser:

- a) Económicos

- b) Físicos
- c) Sociales
- d) Afectivos
- e) Intelectuales
- f) Estéticos
- g) Morales
- h) Religiosos

El orden se lo da de acuerdo al:

2. Hogar
3. Ambiente
4. Sociabilidad
5. Religión
6. Oportunidad
7. Causales

2.4.5. Análisis del conjunto de valores

El Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (1996) menciona que todos los valores están entrelazados entre sí o son consecuenciales, uno depende del otro, o uno no puede existir sin el otro, como ejemplo podemos graficar una trilogía:

Cuadro 6: Clasificación de los valores en la sociedad

MORALES	SOCIALES	AFECTIVOS	RELIGIOSOS	INTELECTUALES	ECONÓMICOS	POLITICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Honradez • Lealtad • Honestidad • Sinceridad • Constancia • Tolerancia • Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidad • Puntualidad • Laboriosidad • Solidaridad • Civismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegría • Bondad • Optimismo • Compañerismo • Afectividad • Sensibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Amor • Perdón • Desprendimiento • Fe 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Lectura • Verdad • Investigación • Veracidad • Creatividad • Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Eficiencia • Eficacia • Calidad • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Liderazgo • Comunicación • Equidad • Prudencia • Democracia

Elaborado por: Autor del Estudio

2.4.6. Valores inmersos en la educación

Los valores inmersos en la educación son muy importantes ya que ellos son o depende la formación del futuro representante de la nación. Según el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (1996) son:

- a)** Puntualidad
- b)** Constancia
- c)** Creatividad
- d)** Respeto
- e)** Tolerancia
- f)** Prudencia
- g)** Compañerismo
- h)** Honradez
- i)** Reflexivo
- j)** Activo
- k)** Solidaridad
- l)** Orden
- m)** Responsabilidad

.3. METODOLOGÍA

La Escuela Superior Politécnica del Chimborazo es una Institución de educación superior de carácter pública, creada mediante Ley No. 6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969 y se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, en la Panamericana sur km 1 ½. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972. En 1978 se crea la Facultad de Administración de Empresas y el 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas. La escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH tiene 19 años de funcionamiento, tiempo en el cual ha sido la escuela formadora de varias promociones de ingenieros en Marketing y Comercial que hoy por hoy se encuentran desarrollando sus actividades profesionales en renombradas empresas a nivel local, regional y nacional.

3.1 Participantes

Tabla No. 1: Personal Directivo de la FADE - ESPOCH por edad y sexo

FACULTAD	EDAD					GENERO		
	25-35	35-45	45-55	>65	TOTAL	MASC	FEMEN	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	0	2	6	0	6	6	0	6
Total	0%	25%	75%	0%	100%	100%	0%	100%

Fuente: Dpto. Desarrollo Humano y Dpto. Financiero

Elaboración: Autor del estudio

Fecha: Septiembre del 2011

En lo que respecta a la variable edad se puede deducir que el 25% de los directivos de la FADE - ESPOCH se encuentra en una edad comprendida entre los 35 y 50 años, mientras que un 75% se encuentra en un rango de edad entre los 51 y 65 años, dato que coincide con la realidad del magisterio a nivel nacional, pues la edad ideal para fungir como directivos de las instituciones educativas generalmente oscila

entre los 51 y 65 años de edad. Los resultados revelan que hay discriminación hacia el género femenino. En los actuales momentos la presencia de la mujer en cargos directivos, ha mejorado la gestión. Tampoco existen directivos jóvenes menores a 35 años.

Tabla No. 2 Personal docente de la FADE - ESPOCH clasificada por edad y sexo

FACULTAD	EDAD					GENERO		
	25-35	35-45	45-55	>65	TOTAL	MASC	FEMEN	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	29	99	30	6	164	114	50	164
TOTAL	17,5%	60,5%	18,0%	4,0%	100%	69,5%	30,5%	100%

Fuente: Dpto. Desarrollo Humano y Dpto. Financiero

Elaboración: Autor del estudio

Fecha: Septiembre del 2011

Al analizar la variable sexo que caracteriza al sector docente de la FADE - ESPOCH, se puede establecer que de los 164 docentes que prestan sus servicios en las 6 Escuelas y Unidades Académicas de Apoyo con que cuenta la Facultad, el 30,49% (50) son del género femenino y la diferencia del género masculino, dato que no guarda relación con la realidad nacional, pues de los 234.604 docentes existentes en el Magisterio, el 66,88% (156.909) son del género femenino Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (1996). En el nivel de educación superior, en cambio esta tendencia comienza a cambiar en los últimos años, así tenemos que sector femenino tiene un porcentaje del 35% y va en ascenso. (El comercio, 2012)

Al analizar la variable edad, se puede establecer que el 60,37% (99) de los docentes la FADE - ESPOCH se encuentran en un rango de edad de 31 a 50 años, mientras que el 3,66% (6), sobrepasa los 65 años de edad, dato que no se pudo comparar con cifras nacionales por no disponer de información del Ministerio de Educación.

Tabla No. 3 Personal docente de la FADE - ESPOCH clasificada por títulos académicos

TÍTULOS ACADEMICOS	Frecuencia	%
Tercer Nivel	79	48,17
Cuarto Nivel	85	51,82
Ph. D.	0	0
TOTAL	164	100%

Fuente: Dpto. Desarrollo Humano y Dpto. Financiero

Elaboración: Autor del estudio

Fecha: Septiembre del 2011

En lo que respecta a la variable Títulos Académicos que caracterizan a los docentes de la FADE – ESPOCH se puede establecer que el 48,17% de los docentes tiene título de tercer nivel, datos que se asemejan a la realidad nacional, donde el 65,13% de los docentes del Magisterio tiene formación de tercer nivel. Si nos referimos a estudios de cuarto nivel, un 51,82% de los docentes de la FADE – ESPOCH tiene formación de cuarto nivel, dato que no guarda relación con las estadísticas nacionales, pues apenas un 6,28% de los docentes del magisterio Nacional tienen estudios de cuarto nivel.

Los resultados muestran una gran debilidad en cuanto a la fortaleza de estudios de cuarto y quinto nivel. La mitad de docentes apenas tienen un título de pregrado, condición que puede influir en la mala calidad de los procesos educativos.

Tabla 4. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por sexo.

SEXO	Frecuencia	%
Femenino	394	57,2%
Masculino	294	42,7%
TOTAL	688	100%

Fuente: Secretaría Escuela de Negocios

Elaboración: Autor del estudio

Fecha: Septiembre del 2011

Si analizamos el género (Sexo) a nivel del sector estudiantil al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, se puede establecer que de los 688 estudiantes pertenecientes a la Escuela, 394 (57,26%) son del género femenino y la diferencia del género masculino, lo que hace presumir que un buen sector de estudiantes del género masculino optan por seguir otras especialidades distintas de la administrativa, quizás por ser mucho más rentables en lo económico y con menor responsabilidad en lo personal.

Los resultados confirman datos de la presencia de la mujer en carreras administrativas, sobre todo en marketing, existe paridad de género.

Tabla 5. Población de Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE - ESPOCH por especialidad.

Especialidad	Frecuencia	%
Ingeniería en Marketing	304	44,2%
Ingeniería Comercial	384	55,8%
TOTAL	688	100%

Fuente: Secretaría Escuela de Negocios

Elaboración: Autor del estudio

Fecha: Septiembre del 2011

Referente a la especialidad escogida por los estudiantes de la Escuela de Negocios, se establece que un 55,81% (384) han optado por la especialidad de Ingeniería Comercial, mientras que el 44,19% (304) han escogido la especialidad de Ingeniería en Marketing¹.

Los resultados permiten inferir que la especialidad de ingeniería comercial tiene mayor acogida, y en el mercado laboral tiene posibilidades de conseguir trabajo.

3.2 Materiales e Instrumentos

3.2.1 Encuesta

Para efectos de la presente investigación, se utilizó la encuesta estructurada, que tuvo como objetivo determinar el tipo de gestión, liderazgo y los valores que se imparten y practican al interior de la Escuela de Negocios, tanto a nivel del sector directivo, como de los sectores docente y estudiantil.

No se aplicó todas las encuestas a los padres de familia, la universidad prescinde de la representación de los padres de familia o cualquier allegado, siendo el estudiante el único responsable de su desarrollo y superación académica.

¹Marketing, es la ciencia que estudia la satisfacción de las necesidades humanas, a partir de la oferta de bienes y servicios de calidad, en el tiempo, lugar y modo, requerido por los clientes.

Al aplicarse las encuestas a los Directivos de la FADE – ESPOCH, incluida la Escuela de Negocios, el principal objetivo fue determinar el tipo de organización, tipo de liderazgo que se practica, tipo de gestión para lograr los objetivos tanto institucionales, como de Facultad y a nivel de las Escuelas. A nivel del sector docente, las encuestas aplicadas tuvo la finalidad de determinar el tipo de liderazgo ejercido dentro del aula, los valores que se imparten y practican y la opinión acerca de la gestión que se viene ejerciendo por parte de los directivos. A nivel estudiantil, el objetivo principal de aplicar las encuestas fue conocer el punto de vista estudiantil respecto de la gestión de las autoridades, el tipo de liderazgo que se ejerce desde la parte docente, la metodología que utilizan los docentes y el tipo de valores que se imparten y practican dentro del aula de clase. Toda la información ha sido resumida en tablas que permiten tener una lectura realista de la escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

3.2.2. La entrevista

El objetivo de la entrevista fue recabar información en forma verbal a través de preguntas. Quienes responden pueden ser directivos o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación de la propuesta.

A efectos de levantar información que corrobore los datos consignados en la encuesta y la observación aplicada, se realizó una entrevista estructurada con los directivos, docentes y principales líderes estudiantiles de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH con el objetivo de conocer de propia fuente, las opiniones acerca de la gestión que se viene ejerciendo, el tipo de liderazgo implantado y los valores que se imparten y practican al interior de la Escuela de Marketing.

3.2.3 La observación

La observación tuvo como principal objetivo observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para efectos de nuestra investigación se utilizó una ficha de observación para destacar la actividades educativas más importantes al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH. La información recabada a través de esta técnica, permite

confirmar o desvirtuar ciertos datos que han sido registrados, en las otras técnicas de recopilación de información, que no necesariamente se apegan a la realidad.

3.3. Método y procedimiento

En el diseño y realización del presente trabajo de investigación, fue necesario aplicar la investigación de tipo descriptiva, bajo un paradigma de carácter cuanti – cualitativo, ya que en primer lugar, mientras avanza investigación es necesario ir describiendo una serie de hechos relacionados con el liderazgo, la gestión y los valores presentes al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH; seguidamente dicha información habrá de resumirse en cuadros estadísticos con el uso de números y porcentajes, acompañados del respectivo análisis cualitativo de todos aquellos hallazgos. Se aplicó otros métodos de investigación que en la práctica han sido muy útiles para levantar la información, a saber:

- ❖ **El exploratorio** cuyo uso permitió explorar una serie de hechos y aspectos que no se pudo auscultar a través de los otros métodos de investigación.
- ❖ **El analítico** cuya utilización permitió desestructurar el objeto mismo de estudio en todas y cada una de sus partes, con la respectiva explicación de la validez de la información recabada.
- ❖ **El Sintético**, permitió ir del todo a las partes, adjuntando una serie de juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que acrecentaron el conocimiento de la realidad y facilitaron la comprensión del fenómeno de estudio; tal situación ha sido de gran ayuda porque nos permitió insertarnos y empaparnos de la problemática existente a fin de establecer verdaderas pautas de acción que beneficien a la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.
- ❖ **El histórico**, permitió tener una aproximación cierta de cómo ha ido evolucionando aspectos como el liderazgo, la gestión y los valores al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH., y de esta forma establecer cronológicamente la sucesión de hechos hasta el momento actual.

- ❖ **La inducción.-** permitió configurar el conocimiento desde una serie de hechos particulares hasta llegar a ciertas generalizaciones no sin antes comparar con algunos supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación; eso sí, siempre procurando fortalecer los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, la pedagogía y la tecnología (computación).
- ❖ **La deducción,** su uso práctico permitió generalizar hechos particulares del fenómeno de estudio, en este caso del liderazgo, gestión y valores al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH y cómo estos repercuten en otras esferas institucionales.
- ❖ **El Hermenéutico** que fue de gran utilidad para emprender con la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.
- ❖ **El estadístico** como herramienta de singular importancia permitió organizar en tablas estadísticas la información recabada tras la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas, entrevistas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitó la objetivación y comprensión de los datos recabados al interior de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

3.3.1. Procedimiento para el procesamiento de la información

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (*encuesta, entrevista, guía de observación*) Este proceso se apoyó, en la técnica de triangulación para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa, a través de este procedimiento se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la presente investigación no se limita, únicamente a la comprensión y explicación del fenómeno de estudio, sino, también a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyó niveles de análisis para encontrar mecanismos que contribuyan a mejorar

los procesos de gestión, liderazgo y los valores que se imparten y practican al interior de la Escuela de Negocios.

Finalmente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente el marco teórico científico, con la finalidad que el informe final quede estructurado con lógica e interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica existente.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

Se ha notado que en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, los instrumentos de gestión no tienen un uso exclusivo, sino que se basan en los instrumentos institucionales.

4.1.1.1 El manual de organización de la ESPOCH

La estructura orgánico – funcional en que descansa la ESPOCH fue aprobada en el 2004, y entre sus principales objetivos se hace alusión a aspectos relacionados con la gestión, anotando:

- Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.
- Dinamizar la administración institucional mediante la desconcentración de funciones y responsabilidades, procurando la optimización de los recursos en el marco de la Ley y del Estatuto Politécnico.

Se ha notado que el manual de funciones, requiere de urgencia, su actualización acorde a los nuevos marcos legales recientemente aprobados, como la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su reglamento. Según los docentes, el marco orgánico – funcional existente no ha sido adecuadamente socializado, lo que genera un desconocimiento casi total de gran parte de la comunidad politécnica y en particular de los integrantes de la Escuela de Negocios. Los manuales son impuestos desde la autoridad superior y pocas veces es socializado entre los docentes.

En la parte correspondiente a los Principios se hace alusión a una serie de principios que deben caracterizar la acción de quienes conforman la ESPOCH, entre ellos: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus

predios; y, valores como: la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y el cumplimiento de las Leyes y normas vigentes. Principios y valores que han sido oportunamente socializados, pero que también necesitan ser debatidos y actualizados a la luz de los tiempos modernos.

En lo que corresponde al tema del liderazgo, solo se hace una rápida alusión en el acápite de los fines que persigue la ESPOCH, donde se señala textualmente: “Formar profesionales líderes con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos; con capacidad de auto educarse, 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”.

4.1.1.2 El código de Ética

Al respecto, la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, con la finalidad de cumplir adecuadamente con los postulados y normatividad integral de la educación superior; y, ante la necesidad de fortalecer una cultura ética al interior de su comunidad que permita elevar la calidad de la educación y el desempeño integral de sus servidores y estudiantes en todos los niveles, con fecha 24 de junio de 2008, aprueba el nuevo Código de Ética, documento que antes de su aprobación no fue debatido y, una vez aprobado y tampoco fue socializado, razón por la cual existe un desconocimiento casi generalizado al interior de la comunidad politécnica de sus enunciados y postulados.

En este código, se acoge una serie de principios éticos de carácter general, principios politécnicos específicos, el alcance y operatividad de dicho código, aspectos relacionados con la lucha contra la corrupción, infracciones, sanciones, solución de conflictos, de las responsabilidades éticas de: docentes, estudiantes, empleados y obreros, y de las responsabilidades éticas de los actores externos.

Se toma referencia el Código de Ética Institucional existente, sin embargo, es imperioso emprender en el debate y elaboración de un Código de Ética para cada una de las especialidades existentes al interior de la ESPOCH, especialmente en la Escuela de Negocios, para comenzar concienciando a cada uno de los sectores

involucrados sobre la observancia y puesta en práctica de principios éticos y morales que rigen la actividad educativa. Un código de ética es importante para normar las conductas profesionales, actitudinales dentro de la comunidad educativa. Sin este instrumento, no se tiene una orientación para saber si se comete o no actos que vayan en contra de la moral y buenas costumbres. Radica su importancia además, por que incentiva a la práctica de determinados valores que dan origen a la cultura organizacional.

4.1.1.3 El plan Estratégico

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) en su afán de promover una cultura de planificación por parte de todos los servidores politécnicos y directivos involucrados con la investigación en torno a las funciones universitarias, quinquenalmente elabora el Plan Estratégico Institucional. Este documento, incluye entre otros aspectos, el diseño y formulación de planes y proyectos tendientes al desarrollo integral de la ESPOCH, en sus aspectos: académico – docente, jurídico – legal, económico – financiero, físico y de bienestar politécnico, contribuyendo de esta manera a superar las limitaciones de improvisación, desarticulación y otras propias de la ausencia de un ente central planificador.

El Plan Estratégico en referencia, además de los temas citados anteriormente, incluye aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, tan necesarios en la práctica educativa; sin embargo, al momento de su elaboración es el Departamento de Planificación Institucional quien lo elabora, situación que posteriormente es aprobada o rechazada por el H. Consejo Politécnico.

Es de anotar que para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, es necesario reunir los diferentes POA's que se elaboran a nivel de cada Facultad que conforman la ESPOCH; documentos que a su vez son elaborados por las principales autoridades de cada Facultad, quienes como parte de sus funciones tienen la responsabilidad de estructurar anualmente los Planes Operativos Anuales. En la elaboración de los POA's las autoridades lo hacen siguiendo ciertas orientaciones políticas, sin que para su elaboración sean tomados en cuenta los amplios sectores que conforman la comunidad universitaria. En tales circunstancias, sería deseable que se dejen de lado situaciones políticas al momento de su elaboración y que en su

lugar se dé paso a un amplio debate y consenso entre los diferentes actores educativos.

4.1.1.4 El plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es un documento en el que se resumen los principales planes y programas institucionales o departamentales a ejecutarse en la ESPOCH en el plazo de un año. En el POA se incluyen la secuencia de actividades, tiempos requeridos y los responsables de lograr los objetivos y las estrategias.

Respecto al Plan Operativo Anual, al ser responsabilidad de los directivos de cada Facultad su diseño y elaboración, incluye una serie de proyectos, sub proyectos y actividades relacionadas con docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa de la administración de turno. Esta circunstancia hace que tenga ciertos tintes políticos y como tal no sea oportunamente sociabilizado entre los diferentes sectores universitarios, entre ellos: docentes, estudiantes, empleados y servidores politécnicos.

Es menester que la comunidad politécnica, participe en su diseño y elaboración con un profundo debate y sociabilización; que se valore las opiniones de los distintos sectores politécnicos y sean acogidos en su contenido. Se sugiere autorizar su libre acceso, ya que para efectos de esta investigación no fue posible acceder a dichos documentos.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) resume una serie de metas estratégicas quinquenales, en aspectos como: docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa. Su cumplimiento no dice mucho de la gestión ejecutada por parte de los distintos sectores universitarios y en particular por parte de la administración institucional de turno.

Haciendo una evaluación del PEI anterior (2004-2008), se puede concluir que el cumplimiento de las metas en coherencia con los proyectos, sub proyectos y actividades determinadas en el plan estratégico de desarrollo 2004-2008 están en un promedio general de 83,78%, desglosadas de la siguiente forma: docencia con el

83.48%, investigación con el 81,25%, vinculación con la colectividad con el 90%; y, gestión administrativa con el 80.38%.

En el caso del Proyecto Educativo Institucional en vigencia al interior de la ESPOCH, lamentablemente no ha sido adecuadamente socializado, situación que incide en el poco o ningún conocimiento por parte de los distintos sectores politécnicos involucrados. Es de esperar que las instancias pertinentes encargadas de su elaboración y seguimiento, realicen de forma periódica su sociabilización y concienciación, a fin de que todos unan esfuerzos en pos de conseguir sus principales objetivos.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Al ser el Reglamento Interno un documento que norma las relaciones entre una institución y sus colaboradores, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo “ESPOCH” no podía quedarse al margen de contar con este cuerpo legal, es así que con fecha 2003, se elaboró el Reglamento Interno vigente hasta la actualidad. En él se incluyen aspectos relacionados con: clasificación de puestos, requisitos para ingresar a la ESPOCH, de la capacitación, de los deberes, derechos y prohibiciones, de las licencias, de las comisiones de servicios, de las jornadas de trabajo, de la rotación de turnos; y, de la asistencia y control del personal que labora en la Institución.

Al respecto, se debe señalar que el Dpto. de Recursos Humanos de la Institución no ha realizado hasta la presente fecha, ninguna difusión y sociabilización de esta normativa legal, hecho que provoca un total desconocimiento de su contenido en la mayoría de la comunidad politécnica. Es necesario, emprender un vasto proceso de difusión, para que todos los miembros de la comunidad politécnica estén conscientes de los deberes y obligaciones para con la Institución.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro.

En este sentido **la visión de la ESPOCH** se resume en: "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".

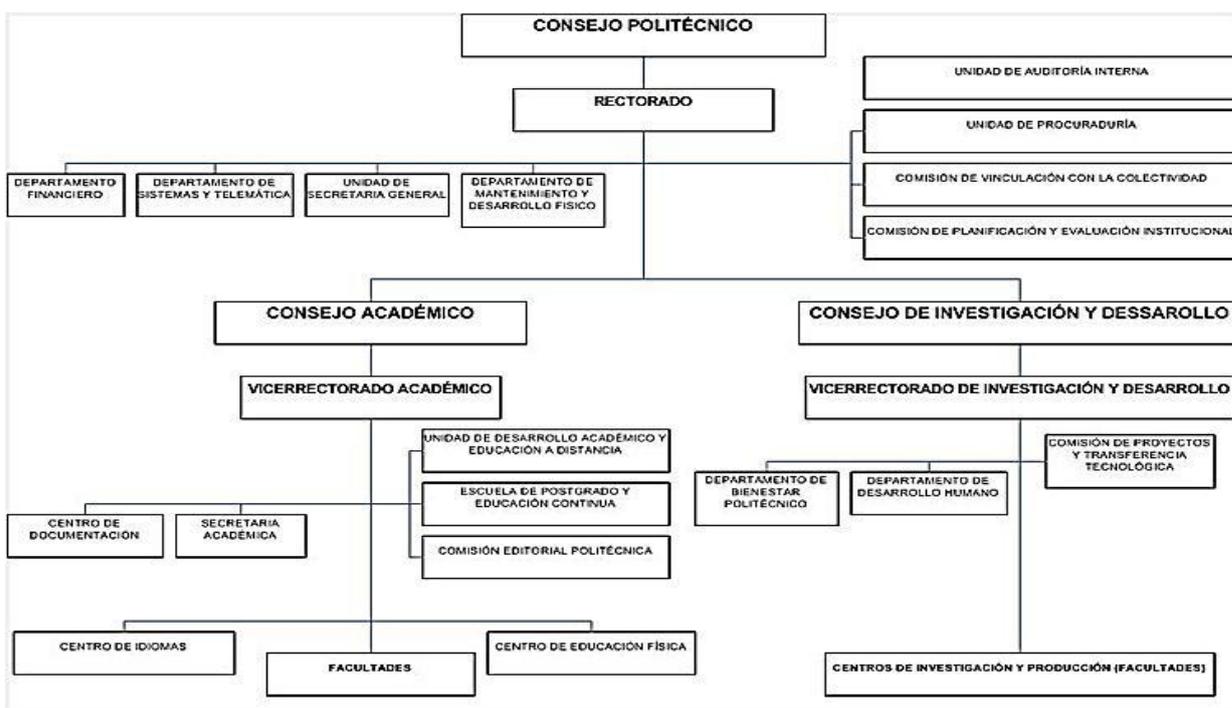
Al respecto la **Misión de la ESPOCH es**: "Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país

4.1.2.2. El organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.

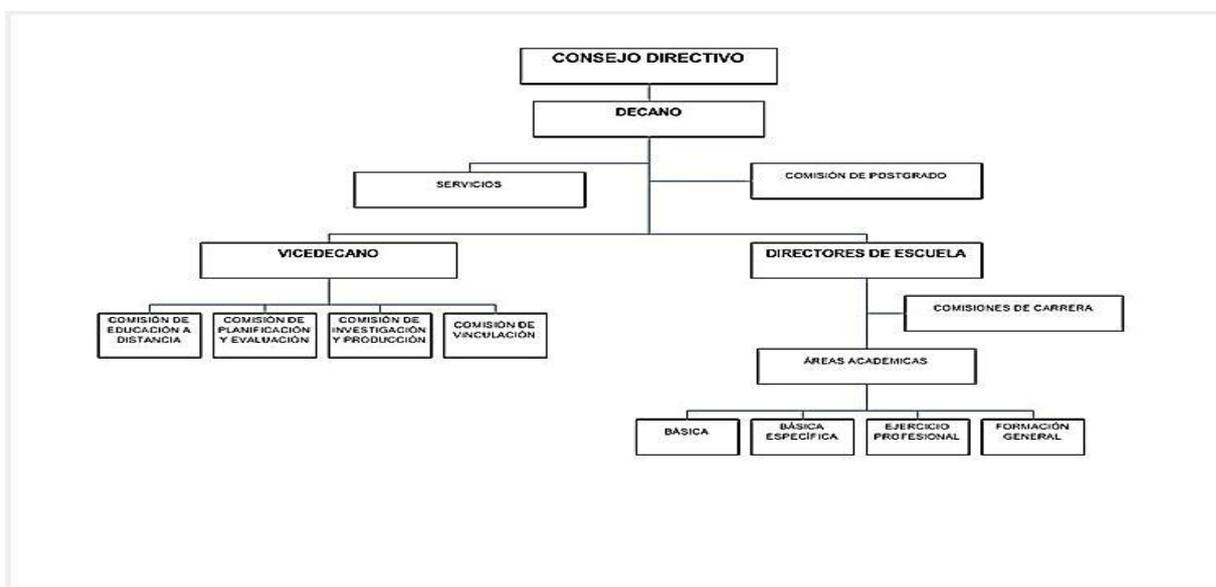
Estructura Orgánica. La realidad institucional, nos señala que debemos asumir una actitud positiva frente a los grandes desafíos, mejorar ante el estancamiento y la apatía, implementar una cultura organizativa, con coordinación y responsabilidad, entendiendo que la estructura de una organización es simplemente la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas con una adecuada coordinación entre ellas, para el cumplimiento efectivo de su misión, procurando que nuestra Politécnica se constituya en un verdadero sistema abierto y dinámico, que implique integridad y unificación para lograr el funcionamiento óptimo del conjunto de sus componentes:

Orgánico Estructural de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo



Fuente: Dpto. de RRHH. ESPOCH

Orgánico Estructural de Facultad de la Facultad de Administración de Empresas



Fuente: Dpto. de RRHH. ESPOCH

La Facultad actualmente no cuenta con un organigrama orgánico funcional individual.

En referencia al organigrama de la Escuela de Negocios, aún no está diseñado. Como se puede observar en ambos organigramas, no se puede apreciar un departamento dedicado al desarrollo de los valores y liderazgo en la Institución y en todos sus niveles.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

- **Consejo Directivo**

- Analizar, aprobar e implementar políticas y normas necesarias para el normal desenvolvimiento de las funciones de: docencia, investigación, vinculación y gestión.
- Orientar, dirigir, coordinar, regular y supervisar el normal desarrollo de las actividades académicas de pregrado y postgrado de la Institución.
- Orientar, dirigir, coordinar, regular y supervisar el normal cumplimiento de las actividades de investigación en el campo científico, tecnológico y productivo.

- **Del Decano**

Funciones:

- Dirigir y supervisar las actividades administrativas y académicas de la Facultad;
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Estatuto, reglamentos y aplicar las resoluciones de los organismos y autoridades jerárquicamente superiores;
- Planificar, coordinar, orientar y dirigir las tareas de docentes, personal administrativo y de servicios a su cargo;
- Administrar todos los recursos existentes en la facultad;
- Disponer los gastos de acuerdo a Ley y reglamentos;
- Convocar y presidir el Consejo Directivo;
- Elaborar y presentar al Consejo Directivo el plan operativo anual de la facultad;

- Informar de la marcha de la facultad al rector, Consejo Directivo; y a su comunidad anualmente;
- Conceder licencia al personal docente, administrativo y de servicios hasta por ocho días, de acuerdo a la Ley;
- Aplicar las medidas disciplinarias al personal de la facultad de acuerdo a los reglamentos;
- Cumplir y hacer cumplir las políticas definidas por el Consejo Politécnico;
- Informar a la dirección financiera sobre las actividades académicas del personal docente, personal contratado y de las clases no impartidas por el personal docente; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **Del Vicedecano**

Funciones:

- Colaborar con el decano de la facultad;
- Subrogar al decano en función de lo que determina el Estatuto Politécnico;
- Dirigir y supervisar las actividades de: planificación, evaluación, investigación, producción, vinculación y estudios a distancia;
- Informar al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de los planes operativos del área de su competencia;
- Proponer al Consejo Directivo los proyectos de creación, modificación y supresión de: programas y proyectos de investigación, producción, vinculación y estudios a distancia; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **Del Director de Escuela**

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.
-
- **De la Comisión de Postgrado**
 - ***Funciones:***
 - Planificar, coordinar, evaluar, proponer y supervisar el proceso académico de los programas de postgrado de la facultad;
 - Cumplir y hacer cumplir las políticas institucionales en esta área; y,
 - Coordinar las actividades específicas con la escuela de postgrado.
-
- **De las Unidades de Servicios**
 - ***Funciones:***
 - Apoyar las actividades académicas, investigativas, productivas y de vinculación con la colectividad, garantizando calidad en los servicios de: bibliotecas, laboratorios, bodega, talleres, aulas didácticas y demás servicios básicos.

- **Del Centro de Investigación y Producción**

Funciones:

- Planificar, coordinar y evaluar los proyectos de investigación y producción de la facultad;
- Presentar al Consejo Directivo, el plan operativo anual del centro;
- Coordinar las actividades con los organismos de la facultad e institucionales;
- Levantar una base de datos con la información relacionada a la investigación y a la producción;
- Difundir los resultados de la investigación;
- Informar anualmente al Consejo Directivo sobre los resultados obtenidos, de las actividades realizadas; y,
- Los demás contemplados en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **De la Comisión de Educación a Distancia**

Funciones:

- Planificar, ejecutar y evaluar los programas de estudios a distancia;
- Coordinar las actividades con los organismos de la facultad e institucionales;
- Ejecutar y evaluar el proceso de diseño y desarrollo curricular en la modalidad de estudios a distancia;
- Proponer al Consejo Directivo la creación de centros de apoyo y extensiones para desarrollar la educación a distancia; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **De la Comisión de Planificación y Evaluación**

Funciones:

- Elaborar y presentar al Consejo Directivo la planificación de la facultad;
- Coordinar las actividades de planificación y evaluación con los organismos de la facultad e institucionales;
- Ejecutar los programas de evaluación;
- Informar al Consejo Directivo y a la comisión institucional los resultados de las evaluaciones semestrales; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **De la Comisión de Vinculación**

Funciones:

- Planificar, supervisar y evaluar las actividades de las unidades de producción y servicios;
- Coordinar las actividades con los organismos de la facultad e institucionales;
- Vincular las actividades académicas, productivas y de servicios de la facultad con las otras unidades institucionales y con el medio externo;
- Informar al Consejo Directivo de los resultados obtenidos; y,
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

- **De las Comisiones de Carrera**

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.

- **De las Áreas Académicas**

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.

- **DE LOS CENTROS ACADÉMICOS**

- ***Funciones:***

- Planificar, organizar y coordinar con las facultades, el estudio y la práctica de los idiomas;
- Impartir las asignaturas de idiomas, de acuerdo a los planes de estudio de las facultades; y,
- Ofrecer a la comunidad politécnica y extra politécnica programas de educación continua en el área de idiomas;

- **Del Coordinador:**

- **Funciones:**

- Administrar el Centro de Idiomas de la ESPOCH;
- Presentar al vicerrector académico el plan operativo anual del centro de idiomas;
- Administrar los programas de educación continua;
- Otorgar los certificados de suficiencia de un idioma extranjero a nivel de pregrado, previo al egresamiento de los estudiantes;
- Coordinar las actividades académicas con las facultades;
- Tramitar las convalidaciones de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico;
- Informar al Consejo Académico a través del vicerrector académico sobre las actividades cumplidas; y,
- Los demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

En este aspecto, la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH desarrolla su actividad académica en base a las buenas prácticas, costumbres y valores establecidos en el Código de Ética institucional, documento que sienta las bases

para una adecuada convivencia de todos los sectores politécnicos involucrados en el quehacer educativo.

El Código de Ética de la ESPOCH ha sentado los precedentes básicos para normar las actividades de: estudiantes, profesores, directivos, servidores y trabajadores institucionales; sin embargo su poca o ninguna difusión hace que exista un desconocimiento casi generalizado en todos los sectores politécnicos. Esto no obsta que el clima escolar se desarrolle de forma aceptable, aunque con ciertos inconvenientes relacionados con valores y buenas prácticas que ha hecho que esté en franca contradicción con la normativa institucional vigente y con los postulados de la nueva Ley de Educación Superior y del Sumak Kausay (Plan Nacional del Buen Vivir) impulsado por el Gobierno Nacional.

La gestión en las organizaciones implica la acción de recursos para el cumplimiento de objetivos. Esa acción por lo general, hacen las personas, cuya conducta debe estar acorde a normas y políticas definidas en manuales de funciones, e indicaciones de los directivos. Un código de ética ayuda a las personas a utilizar sus conocimientos y habilidades en la construcción del bien común. Una persona con título universitario, no garantiza una actuación aceptable sino está inmersa dentro de un código de ética.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH cuenta con un recurso humano y una planificación pedagógica curricular, enmarcada en la observancia y aplicación de las leyes y demás normativas institucionales vigentes, se evidencia, en su malla curricular que es permanentemente actualizada, acorde a los requerimientos de la carrera y de las necesidades de los sectores productivos; y luego, en las características del recurso humano que presta sus servicios, al interior de esta Escuela, que exige un perfil profesional en estrecha relación y coherencia con el área y materia que imparten, bajo principios y valores dentro y fuera del aula de clase.

La práctica de principios y valores dentro y fuera del aula, no necesariamente se cumple en su totalidad, pues existen ciertos hechos que denotan la falta de

observancia de ética por parte de ciertos docentes en la práctica académica, circunstancia que motiva el emprendimiento de la presente investigación. Como se apreció en el organigrama, no consta un departamento que promueva la práctica de valores éticos y las buenas costumbres en la Facultad y no hay un responsable encargado de hacerlo. No hay indicadores que evidencien la práctica de valores que demanda la malla curricular. La práctica de los valores éticos está a expensas de los docentes, particularmente de quienes están encargados de las cátedras de ética profesional, y desarrollo humano.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Escuela de Negocios de la FADE - ESPOCH cuenta con una adecuada estructura organizativa, operacional lo que facilita el desarrollo de las actividades docentes, investigativas, vinculación con la colectividad, gestión administrativa, y de cualquier otro orden, que promueva la formación integral en conocimientos y competencias de los profesionales que ahí se forman.

Sin embargo, en lo que respecta a valores, los buenos enunciados, no se evidencia en actividades que promuevan los valores dentro y fuera del aula. No se cuenta con un departamento especializado y con competencias para el desarrollo de valores como eje transversal en todas las asignaturas y actividades académicas. Tampoco se cuenta con programas académicos anuales para ese sentido.

4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores

La Escuela de Negocios, anualmente financia su presupuesto con las asignaciones que establece el presupuesto institucional y con ciertos rubros de autogestión. La administración de tales recursos, debe hacerse con honestidad y transparencia, (Ley de Transparencia, 2012) cuidando permanentemente la práctica de los enunciados del código ético institucional. En el organigrama institucional existe el departamento de auditoría interna, que tiene competencias para prevenir, evitar, detectar, y denunciar cualquier desvío, abuso de los recursos responsabilizado a los funcionarios de la ESPOCH. Para ello es necesario, la realización de actividades que contribuyan al fortalecimiento de los valores éticos, para evitar conductas que vayan en contra de la normativa legal. Si en la facultad se socializa un programa de fortalecimiento de valores éticos, en las autoridades, docentes y estudiantes,

empleados y trabajadores, es posible que los recursos sean utilizados conforme manda la ley, con eficiencia, eficacia, y transparencia.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La vinculación con los sectores sociales, económicos, profesionales e institucionales a nivel local, nacional e internacional, son actividades complementarias a la formación integral del profesional en Negocios, mediante servicios de consultoría, asesoría, investigación, académico, capacitación y desarrollo e inserción y seguimiento de los nuevos profesionales en las diversas especialidades. En forma permanente se realiza encuentros con los sectores productivos, se investiga sus necesidades y expectativas. Aunque es necesario, la implantación de un modelo de captación de información permanente, ya sea en las pasantías de estudiantes, actividades de vinculación de las cátedras, banco de información gubernamental o investigaciones específicas.

Sin embargo, en lo que respecta a valores, será indispensable emprender un proceso de difusión y concienciación de valores en los docentes, estudiantes y servidores institucionales, para posteriormente multiplicar en los procesos de vinculación que se realicen con la colectividad.

4.1.3. Análisis FODA

En el análisis de la matriz FODA está implícita, la meta de alcanzar, la óptima combinación entre los recursos de la institución con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la institución.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades en especial utilizando las fortalezas de la institución.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas

Es en este sentido que la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH ha estructurado su matriz FODA, dejando entrever tras un análisis minucioso y detallado, tanto sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades relacionados a: la gestión, liderazgo y valores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acreditación institucional. • Estudio de la demanda social para la diversificación de la oferta de carreras de pregrado. • Autogestión para financiar actividades de investigación. • Talento humano capacitado. • Recurso humano para realizar actividades de vinculación con la colectividad. • Generación de ciencia y tecnología. • Instrumentos para el fomento y creación de centros de transferencia de tecnología. <p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y prestigio de la ESPOCH. • Recurso humano para realizar actividades de vinculación con la colectividad. • Desarrollo y revitalización cultural. • Fomento del emprendimiento a nivel institucional. • Servicios de bienestar politécnico • Desarrollo y revitalización cultural. • Liderazgo en eventos científicos. 	<p style="text-align: center;">Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación del desempeño administrativo y directivo se ejecuta parcialmente. • Retraso en el proceso de contratación y pago de docentes contratados • Desinterés de los docentes en procesos de investigativos. • Débil divulgación de las investigaciones realizadas por los docentes. • Plan de posgrado y educación continua no se cumple. • Débil aplicación del modelo educativo. <p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcada falta de liderazgo en determinados sectores politécnicos. • Existe grupos de docentes identificados, irreconciliables entre sí. • Hay pugna entre los docentes por ocupar cargos directivos. • No hay unidad entre los docentes. • La integración entre los docentes es insipiente • Bajo nivel de cualidades para desempeñarse como líder. • Los estudiantes tienen miedo de expresarse. • Hay abuso de los docentes en los

Valores	Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Código de ética • Políticas académicas. • Difusión de la misión, visión y valores. • Existe en la malla curricular, cátedra de formación de valores éticos. • Hay docentes que dictan las cátedra de ética. • Existe eventos de vinculación con la comunidad, orientados a desarrollar la solidaridad y la compartencia. • Hay estudiantes que evidencian la práctica de valores éticos (respetuosos, puntuales, alegres). 	<p>estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativa práctica de principios y valores. • Los Docentes no son referentes éticos para los estudiantes. • Existe docentes que no se preocupan por la formación de valores éticos en los estudiantes. • Existe autoritarismo frente al estudiante. • Desconocen los principales valores institucionales, de la facultad y de sus escuelas. • Muchos son impuntuales. • Hay estudiantes que poseen rasgos de corrupción (copia, trampa en los exámenes, no cuidan el mobiliario, irrespeto entre ellos). • No tienen un plan de vida definido.

Tabla. Análisis de la Matriz FODA de la Escuela de Negocios

Elaboración: Autor del estudio

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas relacionado a la: gestión, liderazgo y valores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;">Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor captación de recursos si la Institución se mantiene con categoría A • Participación activa en el plan de desarrollo del Buen Vivir. • Firma de convenios con organizaciones privadas, estatales, y ONGs. • Programas de certificación internacional • Existencia de recurso económicos para el desarrollo de la investigación, cultura. • Existencia de políticas de apoyo al docente (becas) para su mejoramiento profesional. 	<p style="text-align: center;">Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reformas a la Ley de educación. • Crisis política. • Cambio de nuevas autoridades del Estado, de la Institución y de la Facultad. • Ajustamiento de los recursos del estado a las instituciones de educación superior. • Masificación de la educación superior. • Incertidumbre en la asignación presupuestaria para la educación por parte del Estado.
<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concursos universitarios y empresariales. • Instituciones y organismos que demandan los servicios de asesoría, consultoría y capacitación que oferta la ESPOCH. • Gran acogida de la sociedad por los egresados de la ESPOCH. 	<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso interés de los docentes para iniciar estudios de PhD. • Escasa de información sobre recursos para el desarrollo docente. • Gran número de egresados de la ESPOCH sin trabajo.
<p style="text-align: center;">Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos nacionales e internacionales. • Organismos nacionales e internacionales apoyan el desarrollo social y cultural. • Diversidad cultural y étnica. 	<p style="text-align: center;">Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada formación académica y axiológica de bachilleres. • Saturación del campo laboral de los profesionales. • Medio social con políticos referentes de

• Profesionales referentes éticos de la sociedad.	corrupción. • Insuficiente respeto a las leyes.
---	--

Tabla. Análisis de la Matriz FODA de la Escuela de Negocios

Elaboración: Autor del estudio

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

A fin de complementar la presente investigación sobre gestión, liderazgo y valores, se procedió a aplicar una encuesta a los directivos de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, cuyos resultados se destacan a continuación:

Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	50%
a. b. Coordinadores de área.	2	33,34%
c. Por grupos de trabajo.	1	16,67%
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El trabajo en equipo promueve la integración de todos los actores en forma colectiva, requiere transitar de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y la responsabilidad. La encuesta demuestra que en un 50% de las ocasiones es el Director es el que lidera la organización de reuniones cada trimestre, seguido por los coordinadores de área y los grupos de trabajo, situación considerada como normal en un centro educativo de nivel superior

Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	3	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	50%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El tamaño de las organizaciones influye en el establecimiento de sus objetivos, metas y afecta a la definición de sus estrategias. Si bien el tamaño puede considerarse una variable importante para la determinación de la estructura organizacional. Al respecto la encuesta demuestra que en un 50% de las ocasiones se toma en cuenta el número de miembros para medir el tamaño de la organización, mientras que el resto de veces se lo hace sobre los resultados obtenidos, lo que evidencia que no se consideran otros parámetros que la misma nueva ley prevé.

Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83,33%
b. No	1	16,67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

Al ser el manual de funciones un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de una organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente; y, realizada la encuesta para determinar dichos parámetros, esta demuestra que para desarrollar las tareas un 83% de los miembros de la institución si toman en cuenta el Manual de Normas existente, mientras que un reducido número no lo hace, situación que podría acarrear problemas posteriores.

Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. DECANO	3	50%
b. SUBDECANO	2	33,33%
c. CONSEJO DIRECTIVO	1	16,67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a Directores de Escuela

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

Al encuestarse sobre el clima de respeto y consenso imperante en la toma de decisiones al interior de Dirección de la FADE – ESPOCH, la encuesta demuestra que éste es generalmente liderado por el decano en un 50% de las veces, en menor proporción por el sub decano (33%) y en una forma limitada por el consejo directivo (16,67%).

Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66,67%
b. No	2	33,33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

Consultados los directivos de la FADE – ESPOCH sobre la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, la encuesta demuestra que ellos generalmente delegan la toma de decisiones a otras instancias de la institución (66,67%), mientras que en un reducido porcentaje asumen esta tarea en forma directa.

Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	6	100%	0	0%		
b	Desarrollo profesional de los docentes.	4	66,67%	2	33,33%	0	0%
c	La capacitación continua de los docentes.	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
d	Trabajo en equipo.	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	83,33%	1	16,67%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	0	0%	4	66,67%	2	33,33%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	33,33%	4	66,67%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El administrador es quien gobierna o dirige una organización, y un líder el que influye en el cumplimiento de las metas organizacionales; En cuanto al desarrollo profesional, un 66% de los directivos encuestados considera que la administración de la facultad promueve el desarrollo profesional de los docentes, mientras que en un 33% considera que lo hace de forma esporádica. A decir de los directivos, un 67% cree que la participación de los padres de familia en actividades programadas se da eventualmente, mientras que un 33% cree que nunca lo hacen. La delegación es una habilidad del líder, en este caso, un 67% considera que se lo hace esporádicamente, notándose que una deficiencia en el liderazgo de las autoridades.

Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	50%	3	50%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50%	2	33,33%	1	16,67 %
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83,33%	0	0%	1	16,67 %
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	83,33%	0	0%	1	16,67 %
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50%	3	50%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Para ello requiere de habilidades como; delegación, autoconfianza, negociación, planeamiento, asertividad, firmeza, trabajo en equipo, comunicación, entre otros. En el caso de la Escuela de la FADE – ESPOCH, el 83% de los directivos considera que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, en este mismo tema, un 83% de los directivos considera que las habilidades se desarrollan con estudios de Gerencia. Así mismo el 50% de los directivos considera que las habilidades se desarrollan con capacitación continua que combine: practica teoría y reflexión.

Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100%	0	0%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	6	100%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	66,67%	2	33,33%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El desempeño es la forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea. En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa, para que el desempeño sea efectivo, demanda la capacitación permanente de sus miembros. Al respecto el 100% de los directivos consideran que la promoción para mejorar el desempeño gira en torno a los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos. En cuanto al control, un 67% de los directivos consideran que es necesaria la mejora de los mecanismos de control. El 67% de los directivos considera que es necesaria la existencia de ambientes cordiales de trabajo

Tabla 14: Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,67%	2	33,33%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

En su sentido general, la coordinación consiste en la acción de conectar medios, esfuerzos y gestionar las interdependencias entre actividades. Esta función a criterio del 100% de los directivos lo realiza a través de dirección, consejo directivo, consejo académico. En cuanto a la gestión, el 83% de los directivos considera que se lo hace a través de secretario, subdirector, comisión económica.

Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100%	0	0%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	100%	0	0%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83,33%	1	16,67%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de objetivos. Cada miembro está especializado en un área determinada, cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible cumplir con los objetivos. En relación al tema, la encuesta señala que un 100% siempre lo promueven llevando a cabo evaluaciones o seguimientos globales de los alumnos. Los directivos promueve de forma coordinada los conflictos que puedan surgir y estableciendo las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,33 %	1	16,67%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100%	0	0%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83,33 %	1	16,67%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83,33 %		16,67%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50%	3	50%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66,67 %	2	33,33%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50%	3	50%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,67 %	2	33,33%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	16,67 %	5	83,33%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

Departamento didáctico es el órgano de coordinación didáctica encargado de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos correspondientes. Está compuesto por todos los profesores que imparten la enseñanza propia de las materias o módulos asignados al departamento. Un 50% de los directivos considera que los departamentos didácticos, deben colaborar con el departamento de orientación a fin de detectar y prevenir problemas del aprendizaje. Otro 50% de los directivos considera que los departamentos didácticos, tienen a su cargo la tarea de formular propuestas al equipo directivo. El 17% de los directivos consideran que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, lo que demuestra que se debe redefinir las funciones de este departamento.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

La gestión pedagógica orienta y supervisa la aplicación de la política y normatividad educativa, aplica estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos. Además desarrolla programas de prevención y atención integral, dirigido a los estudiantes. Apoya y participa en programas y proyectos de investigación e innovación pedagógica y evalúa el impacto de los mismos. Al respecto, la encuesta señala que el 100% de los directivos considera que la gestión pedagógica en la Facultad fomenta la producción de diagnósticos y soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 18: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	50%	3	50%
b	Plan Estratégico.	2	33,33%	4	66,67
c	Plan operativo anual.	3	50%	3	50%
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	83,33%	1	16,67 %

Fuente: Encuesta directa a los Directores de Escuela de la FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Con respecto a este tema, el 67% de los directivos considera que los materiales de planificación educativa no han sido utilizados. Referente a la existencia de un Plan Operativo Anual, el 50% de los directivos consideran que no los ha utilizado.

4.2.2. De los profesores

Tabla 19: Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	66,67 %	7	33,33%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	23,81 %	15	71,43%	1	4,76%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	5	23,81 %	12	57,14%	4	19,05 %
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de	4	19,05 %	14	66,67%	3	14,28 %

	desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	33,33 %	9	42,85%	5	23,82 %
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	42,86 %	11	52,38%	1	4,76%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	61,9%	7	33,34%	1	4,76%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	9,52%	14	66,67%	5	23,81 %
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	9,52%	15	71,43%	4	19,05 %
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	14,29 %	3	14,29%	15	71,42 %
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	14,29 %	17	80,95%	1	4,76%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	42,85 %	12	57,15%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	23,81 %	11	52,38%	5	23,81 %
14	Los directivos mantienen	5	23,81	13	61,9%	3	14,29

	liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.		%				%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	23,81 %	11	52,38%	5	23,81 %
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	19,04 %	14	66,67%	3	14,29 %

Fuente: Encuesta directa a los Docentes de la Escuela de Negocios FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje. En relación al aprendizaje en valores, el 62% de los docentes encuestados consideran que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 71% considera que siempre ha estado en desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la Escuela. El 81% no admira el liderazgo y gestión de sus autoridades educativas.

4.2.3. De los estudiantes.

Tabla 20. Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Completamente de acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Completamente desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	3	11,11 %	15	55,56 %	8	29,63 %	1	3,7 %
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	7,4%	14	51,85 %	7	25,92 %	4	14,81 %
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	25,92 %	16	59,26 %	2	7,4%	2	7,4 %
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	14,81 %	9	33,33 %	13	48,14 %	1	3,7 %
5	En las clases se espera que todos los alumnos	2	7,4%	14	51,85 %	8	29,63 %	3	11,11 %

	hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.								
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	3,7%	6	22,22 %	13	48,15 %	7	25,9 2%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	11,11 %	14	51,85 %	3	11,11 %	7	25,9 2%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	22,22 %	12	44,44 %	6	22,22 %	3	11,1 1%
9	Me siento poco integrado en la escuela y entre			10	37,04 %	12	44,44 %	5	18,5 2%

	los compañeros.								
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	18,52 %	12	44,44 %	9	33,33 %	1	3,7 %
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	6	22,22 %	14	51,85 %	5	18,52 %	2	7,4 %
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	25,92 %	16	59,26 %	4	14,81 %	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	11,11 %	14	51,85 %	8	29,63 %	2	7,4 %
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	7	25,92 %	14	51,85 %	4	14,81 %	2	7,4 %

Fuente: Encuesta directa a los Estudiantes de la Escuela de Negocios FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

Estudiante es la palabra que permite referirse a quienes se dedican a la aprehensión, puesta en práctica y lectura de conocimientos sobre alguna ciencia, disciplina o arte. Es usual que un estudiante se encuentre matriculado en un programa formal de estudios, aunque también puede dedicarse a la búsqueda de conocimientos de manera autónoma o informal. Frente al criterio de que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, solo el 28% de estudiantes encuestados manifestaron estar de acuerdo; el 26% están en desacuerdo. El 52% de estudiantes encuestados manifestaron estar de acuerdo con nuevas formas de enseñanza. Ante la aseveración de sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros, manifestaron estar de acuerdo; por su parte el 44%

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Tabla 21. Resultados de la Entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66,67%	2	33,33 %
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33,33%	4	66,67 %
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66,67%	2	33,33 %
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83,33%	1	16,67 %
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	83,33%	1	16,67 %
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los	3	50%	3	50%

	valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	66,67%	2	33,33 %

Fuente: Entrevista a los Directivos de la Escuela de Negocios FADE – ESPOCH

Elaboración: Autor del estudio

Análisis

El directivo educativo es una persona con alta autoridad legal y moral, tiene capacidad decisoria y desarrolla funciones y responsabilidades en dirección de personas y tareas en línea con los objetivos de la organización. Al respecto se ha logrado notar que existe una marcada falta de comunicación. El 67% de encuestados desconocen sobre la existencia de un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. En cuanto a la pregunta ¿Cuáles deben ser las características de un Líder Educativo?, el 83% de encuestados tienen un desconocimiento de las características de un líder. Ante la pregunta ¿Cuál es el tipo de Liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, un 83% de las autoridades encuestadas manifestaron una respuesta positiva, en tanto que el 33% de encuestados dieron una respuesta débil, lo que evidencia un marcado conocimiento sobre la forma de liderazgo imperante en la facultad.

Consultados sobre ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Facultad?, el 100% de las autoridades encuestadas manifestaron una respuesta positiva, lo que evidencia un gran conocimiento en cuales valores desarrollar en la Facultad pero que no se los convierte en la práctica.

Ante la pregunta ¿Cuáles son los valores institucionales que predominan en los profesores y alumnado de la Facultad?, el 50% de las autoridades encuestadas manifestaron una respuesta positiva, en tanto que el 50% restante de encuestados dieron una respuesta débil, lo que evidencia un mediano conocimiento y a su vez

apatía sobre cuáles son los valores que caracterizan a los integrantes de la Facultad.

Ante la interrogante: En caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?, el 67% de las autoridades encuestadas dieron una respuesta positiva, en tanto que el 33% restante de encuestados dieron una respuesta débil, lo que evidencia un marcado gran conocimiento sobre los antivalores que se practican, pero no se hace nada por erradicarlos.

4.2.5. Matriz de Problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Marcada falta de liderazgo moral en autoridades de la Facultad	Existencia de rasgos de caudillos autoritarios, y segregación	Desintegración y poco trabajo en equipo, lo que afecta al cumplimiento de objetivos
Problema 2 Existen grupos de docentes identificados, irreconciliables entre sí.	Apasionamiento por el poder de la institución	Problemas de imagen y labores administrativas
		Conflictos legales
		División y poca unidad en el sector docente
Problema 3 Existe docentes que no se preocupan por la formación de valores éticos en los estudiantes	Desconocimiento del código de ética	Actitudes fuera de la ética
	Falta de capacitación en valores	Faltan el respeto a los estudiantes
	No hay eventos que promuevan la práctica de los valores	Estudiantes con deficiencias éticas
Problema 4 Hay estudiantes que poseen rasgos de	Proviene de familias desintegradas	No respetan las buenas costumbres
	Desconocimiento del	Son proclives a ser

corrupción (copia, trampa en los exámenes, no cuidan el mobiliario, irrespeto entre ellos)	código de ética	delincuentes
	No reciben orientación en valores de sus docentes	Pierden el semestre

5. DISCUSIÓN

- La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, por lo general lo realiza el director de escuela, los coordinadores y grupos de trabajo. El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión. Según los resultados de la investigación, el trabajo en equipo es insipiente, el 52% manifestaron que se da rara vez, y un 7% dijo que nunca, ya que únicamente existe delegación por la autoridad legal, no se busca la integración de todos los docentes, el 71% manifestaron que rara vez se sienten integrados. Además hay sectores de docentes (71%) que han manifestado que son segregados por cuestiones políticas. Esto dificulta en la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los docentes, así como la posibilidad de negociación para llegar a acuerdos mínimos y cumplir los objetivos de la institución.
- La gestión de la Institución tiene varias deficiencias, como la escasa difusión de los programas de posgrado ofertados por la institución hacia sus docentes, carece de mecanismos de participación en la toma de decisiones, 52% manifestaron que rara vez son liderados por sus directivos, se excluye en gran medida, la participación de docentes, estudiantes y actores privados y públicos. Esta realidad afecta para que no exista un sistema educativo que promueva el cambio y la innovación. Muestra de ello es que no existe un sólo docente con título de PhD. La institución requiere urgente de una transformación en todos sus procesos de gestión institucional. Es necesario el compromiso de todos los actores educativos, de lo contrario, puede haber bloqueos en su instrumentación, el tiempo es desaprovechado y se pierde una infinidad de recursos y potencialidades existentes en la Institución.
- El mejoramiento del desempeño y progreso de la institución se basa a criterio de los directivos (66,7%) en la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Es importante realizar todos los esfuerzos por construir múltiples consensos y soportes en torno a la política educativa, en todos los niveles de la facultad y de la escuela, urge una gestión horizontal desde el

decano y Consejo Directivo de la facultad, ya que desde su posición privilegiada, tienen una visión parcial, según la investigación, muchas veces están alejada de los problemas y situaciones que pasan en la facultad.

- El liderazgo en la Institución es de tipo caudillista, existen grupos irreconciliables que chocan por el poder de la Institución. El 81 % de los docentes manifestaron que rara vez se muestran como líderes, sin embargo las competencias, capacidades, habilidades, conocimientos y muchos de los procesos de la esfera afectiva, pueden ser mejorados con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión (50%). Pero si no se planifica, no se ayuda a organizar, no se estimula, no se motiva, ni se hace nada por mantener un equipo unido, la Institución difícilmente podrá mejorar sus estándares de rendimiento ante la colectividad de Riobamba y el País.
- Los estudiantes no ven a sus docentes como líderes y referentes en valores éticos, el 44% rara vez se siente integrado y 19% expresó que nunca. Los miran como personas frías, que llegan al salón de clases, imparten los contenidos, dan indicaciones para las tareas y luego se van, sin hacer ninguna reflexión en referencia a los valores éticos, (51%). Muchos estudiantes sienten que sus docentes no son personas en quien confiar. Rara vez comparten sus creencias, normas, valores y significados para mantener a los estudiantes unidos en aras de cumplir los objetivos y las metas académicas trazados al inicio de cada semestre. Un docente líder, es quien guía al grupo, planifica, organiza, da información, evalúa, arbitra, controla, recompensa, vigila, y motiva, cerca del 52% cree que el docente enseña los valores con el ejemplo.
- A criterio de los estudiantes, muchos docentes no tienen competencias y habilidades para desarrollar en clase la parte emocional de sus estudiantes, el 48% manifestó que lo hacían, mientras que 26% dijo que nunca. Rara vez se autoevalúan en el impacto de sus estilos de liderazgo en el aula, y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hacen a su Institución. Los docentes pueden convertirse en líderes educativos dentro y fuera del aula a través de disciplina, paciencia, aprendizaje, y puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

- La participación en la gestión es algo complejo y difícil de lograr, a criterio de los directivos solo un 67% participa. Este resultado avizora un nivel declarativo, sin incursionar en su complejidad política y práctica. En este sentido, más allá de las buenas intenciones, es necesario afirmar con énfasis que la participación no es la panacea que permitirá resolver los problemas sino una construcción difícil, compleja y necesariamente modesta. Se debe dejar atrás la desintegración docente, ya que esto afecta la imagen de los docentes ante los estudiantes.
- Los docentes en un 67% reconocen que no hay campañas que promuevan, la práctica de valores éticos, tampoco lo hacen al interior del aula, únicamente se limitan al ejemplo de los directivos. Hacerlo implicaría temas de reflexión alrededor de la aplicación del conocimiento tomando como referencia la ética. Esta actitud docente siembra inquietudes que ayuden a los estudiantes encontrar soluciones realistas y eficaces para los grandes males que aquejan, como; la corrupción, la cultura de la violencia entre otros. Además contribuye a hacer del mundo, más justo, más equitativo, más fraternal. Para el efecto, como parte de la docencia semanal, se recomienda elaborar círculos de calidad, para practicar un valor semanal, enfocándolo específicamente a la mejora continua de del desarrollo personal, tanto del docente y como el estudiante.
- Con esto, se puede disminuir el abuso a la dignidad que cometen varios docentes a los estudiantes, el 44% no se siente comprometido en las clases. Es necesario una campaña de valores éticos que fomente el respeto a la dignidad de la persona humana, algunos valores que ayudan son: respeto, responsabilidad, trabajo, puntualidad, tolerancia, honestidad, solidaridad, lealtad, cooperación, disciplina, perseverancia, comunicación, empatía, entre otros.
- Se reconoce en un 83% que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores promueven la evaluación o seguimiento global del grupo en forma parcial, soluciona conflictos e implementa medidas oportunas para resolverlos. Se nota que hay una buena gestión pedagógica, que orienta y supervisa la aplicación de la política y normatividad educativa, aplica estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos. Desarrolla programas de prevención y atención integral, dirigido al cumplimiento de las normas, sobre

todo en los docentes los estudiantes. Se ha observado en documentos de la Institución, evidencias de cursos de formación profesional.

- Existe un vacío en la generación de valores y motivación, las opiniones emitidas por los estudiantes, medianamente son aceptadas por las autoridades. Existe interés en el cumplimiento de las tareas, antes que la parte humana. Los estudiantes sienten que no hay la suficiente capacidad en los docentes en liderar positivamente los procesos educativos dentro del aula.
- Los docentes tienen influencia interpersonal que pueden ejercer en determinadas situaciones, mediante el proceso de comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos, en un 52% reconoce que el docente impone en el aula. El docente al convertirse en un líder dentro del aula tiene visión, estimula a los estudiantes, genera entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención a diferencias individuales, tanto psicológicas, sociológicas y pedagógicas en sus estudiantes. El liderazgo ha de estar presente en todos los actos del docente. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica que sí se puede hacer. Esto afectaría elevar el prestigio, la buena reputación que tiene la ESPOCH, en especial la Escuela de Negocios.
- Con respecto a la promoción para mejorar el desempeño profesional, siempre gira en un 100% en torno a los resultados de la evaluación del desempeño de estudiantes, docentes y directivos. El desempeño es la forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea. Se aplica la evaluación al docente, y se toma como referencia para organizar cursos de capacitación en miras de mejorar el desempeño profesional. La publicidad y promoción de la imagen de la escuela, se realiza en función de la disminución del número de estudiantes por aula. Se reconoce un gran prestigio que tiene la ESPOCH, y sus diferentes facultades, así lo demuestra el incremento de estudiantes que optan por estudiar en la Institución.

- La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. El proceso de planificación contiene algunas fallas, no se logra cumplir al 100% lo planificado, a nivel estratégico, táctico y operacional, una de las causas para que no se cumpla, es la insuficiente integración de todos los docentes, autoridades y estudiantes. No hay una adecuada difusión a la colectividad politécnica, en especial, en la Facultad y la Escuela de Negocios. A nivel de Facultad, hay un elevado desconocimiento de esta herramienta de gestión, muchos docentes desconocen de su existencia, cuya información solo lo saben los directivos. A nivel de Escuela, solo se ha difundido la misión y visión, no hay conocimiento de los principios y valores que caracterizan al ingeniero de la Escuela de Negocios.
- Existen estudiantes que muestran rasgos de corrupción como; copia de exámenes, impuntualidad, falta de respeto entre ellos, violación a los derechos de autor en trabajos, libros, ponencias, piratería en los libros. En los docentes se han detectado signos de impuntualidad en reuniones, chismes, abuso de autoridad ante los estudiantes. Es necesario elaboración y la difusión de un código de ética para la Facultad y Escuela. El Código de Ética es el instrumento diseñado para facilitar el cumplimiento y la puesta en práctica de los principales valores éticos, definidos, seleccionados por la comunidad de la Facultad y Escuela. Su objetivo general es regular la conducta de los docentes, trabajadores y estudiantes en miras de tener un clima organizacional agradable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

La capacidad de gestión, el análisis en la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación superior en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.

- La implementación de estrategias de fortalecimiento y generación de los valores éticos en todo el proceso de formación de los estudiantes permite la búsqueda de la excelencia educativa, acorde a los valores institucionales y personales.
- Las habilidades de liderazgo se logra en base a la experiencia y con estudios continuos (50%), sobre todo de gerencia, pero no están desarrolladas en un buen nivel en docentes y directivos.
- El sector docente (67%) reconoce el poco interés en la práctica de valores éticos en su actividad profesional, lo que incide en el desarrollo de la parte emocional de los estudiantes, quienes se siente inseguros en emitir sus opiniones.
- Los estudiantes (48%) pocas veces expresen su opinión, notándose una baja motivación para convertirse en actores activos dentro del proceso enseñanza - aprendizaje.

6.2. Recomendaciones

- Implementar la propuesta del autor, para fomentar a la capacidad de gestión, análisis en la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación superior en la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.
- Iniciar la construcción de un código de ética y campañas de valores en todos los actores de la comunidad educativa para fortalecer las actividades académicas, científicas, deportivas y culturales en la comunidad educativa.
- Realizar eventos de capacitación en el área de liderazgo docente, para convertirlo en un líder ético, que conciba a sus estudiantes como actores del proceso de aprendizaje, a partir del análisis sociológico, filosófico y psico-pedagógico.
- Aplicar estrategias axiológicas a nivel directivo y docente, para el desarrollo del trabajo en equipo en la práctica educativa, la motivación diaria en el estudiante y docente.
- Implementar mecanismos de desarrollo docente en el aula, para el mejoramiento de la comunicación, la enseñanza y generación de aprendizajes significativos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

Creación de un Centro de integración de liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la FADE - ESPOCH.

7.2. Justificación

El interés de abordar la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Negocios de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH pretende dar solución a la evidente falta de liderazgo y valores en todos los actores del quehacer educativo: autoridades, docentes y estudiantes. Esta problemática se refleja en las acciones que desarrollan los miembros de la Escuela de Negocios, en las cuales, no se evidencia procesos que fortalezcan la práctica de valores, el liderazgo y buenas costumbres.

El Centro de Integración de liderazgo y valores tiene como finalidad fortalecer las actividades académicas, científicas, deportivas, culturales a través de la implementación de un eje transversal liderazgo axiológico que promueve: construcción y práctica del código de ética, campañas de valores, eventos de capacitación en el área de liderazgo docente, estudiantil, estrategias de comunicación efectiva, desarrollo interpersonal y otros.

Para cumplir con este cometido, es necesaria la voluntad política. De cumplirse esta aspiración se daría solución a los graves problemas de falta de liderazgo y valores.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1 Objetivo General

Implementar un Centro de Integración de Liderazgo y Valores adscrito a la Escuela de Negocios de la FADE - ESPOCH.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico para la definición de una línea base de todos los indicadores de desarrollo interpersonal de los docentes, estudiantes y autoridades.
- Determinar el perfil del plan estratégico del Centro de Integración de Liderazgo y Valores de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.
- Iniciar la construcción de un código de ética y campañas de valores en todos los actores de la comunidad educativa para fortalecer las actividades académicas, científicas, deportivas y culturales en la comunidad educativa.
- Realizar eventos de capacitación en el área de liderazgo docente, para convertirlo un líder ético, que conciba a sus estudiantes como actores del proceso de aprendizaje, a partir del análisis sociológico, filosófico y psico - pedagógico.
- Aplicar estrategias axiológicas a nivel directivo y docente, para el desarrollo del trabajo en equipo en la práctica educativa, la motivación diaria en el estudiante y docente.
- Implementar mecanismos de desarrollo docente en el aula, para el mejoramiento de la comunicación, la enseñanza y generación de aprendizajes significativos.

Actividades

OJETIVO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Elaborar un diagnóstico para la definición de una línea base de todos los indicadores de desarrollo interpersonal de los docentes, estudiantes y autoridades	Socialización de los resultados del estudio entre todos los actores de la escuela, previa a la presentación de la propuesta de implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.	Se elabora un conjunto de indicadores de inicio, con los datos de las tablas de resultados (7, 8, 9,10, 27, 28) de la presente tesis.	Se logra un compromiso de participación activa de parte de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, autoridades, trabajadores y empleados) Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, para la implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.
Determinar el perfil del plan estratégico del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Definición, conceptualización y promoción de los valores que caracterizan a la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Tomando como referencia el Cuadro 5 (Definición de valores) del presente estudio, y con la participación de los representantes estudiantiles de los cursos, Autoridades y docentes de la escuela, utilizando el método Delphi se determina los valores que caracteriza a la escuela y al Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Se logra determinar los valores éticos y morales que caracteriza a la comunidad educativa de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, para la implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.

de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Elaboración de la misión, visión del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Con la participación activa de la comunidad educativa (representantes estudiantiles docentes, autoridades, trabajadores y empleados) Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, utilizando el Método Delphi, se elabora la Misión y visión del Centro.	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores cuenta con la misión, visión, necesario para su fortalecimiento institucional.
	Elaboración de los objetivos, políticas, estrategias para Centro de Integración de Liderazgo y Valores.	Tomando como referencia los postulados teóricos de la misión y visión formuladas en la actividad anterior, y acorde a la fundamentación teórica, y el cuadro de la matriz problemática detallada en la presente tesis se elabora: los objetivos, políticas, estrategias para Centro de Integración de Liderazgo y Valores.	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores. Cuenta con objetivos claros, políticas, estrategias para su normal funcionamiento.
	Elaboración de: programas, proyectos, sub proyectos del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Se define: Programa de desarrollo interpersonal para los docentes, estudiantes, empleados trabajadores, y autoridades	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores, cuenta con programas, proyectos, sub proyectos definidos.

	Elaboración de la normativa legal para su presentación a las autoridades de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH,	Se logra insertar institucionalidad legal del Centro del El Centro de Integración de Liderazgo y Valores, en la normativa vigente Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Se logra el reconocimiento legal del Centro de Integración de Liderazgo y Valores en la normativa estatutaria de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH,
	Gestión ante las autoridades de la ESPOCH, para asegurar el presupuesto del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Tomando como base los resultados de la investigación (tablas; 27, 28, 29 y matriz axiológica, detallada en la presente investigación), se elabora el presupuesto anual, en base a los programas, proyectos definidos en la etapa anterior.	Se logra el financiamiento para cubrir el presupuesto del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.
Definir las competencias del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Conformación de equipos de trabajo que ayuden en la estructuración y organización interna de este centro.	En relación a la actividad anterior se determina las personas y sus respectivas competencias dentro del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores cuenta con su manual de funciones, competencias legales.
Iniciar la construcción de un código de ética y campañas de valores en todos los actores de la comunidad educativa para fortalecer las actividades	Elaboración de un código de ética para la comunidad educativa de las Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH	Con la participación de docentes, autoridades, estudiantes, empleados y trabajadores de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, se elabora el código de ética.	La Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, cuenta con un Código de Ética. La comunidad educativa de la Escuela de Negocios de la FADE

académicas, científicas, deportivas y culturales en la comunidad educativa.	Realización de campaña de valores en la comunidad educativa de las Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH	Con la definición del código de ética, se procede a difundir los valores éticos y su procedimiento de cumplimiento a través de charlas, poster, folletos, dípticos, calendarios, redes sociales, y otros.	– ESPOCH, conoce, práctica, y fortalece todos los días: la disciplina, el respeto, la cordialidad
Realizar eventos de capacitación en el área de liderazgo docente, para convertirlo un líder ético, que conciba a sus estudiantes como actores del proceso de aprendizaje, a partir del análisis sociológico, filosófico y psico-pedagógico.	Ejecución anual del congreso de liderazgo docente.	Tomando como referencia las alianzas estratégicas de la ESPOCH y la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, se organiza anualmente el Congreso de liderazgo Docente, con la participación de varios conferencias nacionales e internacionales.	Los docentes de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, conocen y desarrollan actividades para el desarrollo de liderazgo en sus estudiantes.

Aplicar estrategias axiológicas a nivel directivo y docente, para el desarrollo del trabajo en equipo en la práctica educativa, la motivación diaria en el estudiante y docente.	Implementación a la mejor práctica docente en temas de liderazgo y valores	Se establece el premio institucional a la mejor práctica docente en temas de liderazgo y valores en cada período académico.	Se fortalece la práctica docente en temas de liderazgo y valores.
Implementar mecanismos de desarrollo docente en el aula, para el mejoramiento de la comunicación, la enseñanza y generación de aprendizajes significativos.	Encuentro de risoterapia para docentes, estudiantes, empleados trabajadores, y autoridades.	Se organiza el encuentro de risoterapia con la participación del teatro universitario, actores reconocidos a nivel local e internacional para mejorar la comunicación y el buen ánimo dentro del aula.	Se fortalece la comunicación, el buen ánimo entre docente - estudiante dentro del aula.
OJETIVO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Elaborar un diagnóstico para la definición de una línea base de todos	Socialización de los resultados del estudio entre todos los actores de la escuela, previa a la presentación de la propuesta	Se elabora un conjunto de indicadores de inicio, con los datos de las tablas de resultados (7, 8, 9,10, 27, 28) de la presente tesis.	Se logra un compromiso de participación activa de parte de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, autoridades, trabajadores y

los indicadores de desarrollo interpersonal de los docentes, estudiantes y autoridades	de implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.		empleados) Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, para la implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.
Determinar el perfil del plan estratégico del Centro de Integración de Liderazgo y Valores de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Definición, conceptualización y promoción de los valores que caracterizan a la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Tomando como referencia el Cuadro 5 (Definición de valores) del presente estudio, y con la participación de los representantes estudiantiles de los cursos, Autoridades y docentes de la escuela, utilizando el método Delphi se determina los valores que caracteriza a la escuela y al Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Se logra determinar los valores éticos y morales que caracteriza a la comunidad educativa de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, para la implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.
	Elaboración de la misión, visión del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Con la participación activa de la comunidad educativa (representantes estudiantiles docentes, autoridades, trabajadores y empleados) Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH, utilizando el Método Delphi, se elabora la Misión y visión del Centro.	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores cuenta con la misión, visión, necesario para su fortalecimiento institucional.
	Elaboración de los objetivos, políticas, estrategias para	Tomando como referencia los postulados teóricos de la misión y	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores. Cuenta con

	Centro de Integración de Liderazgo y Valores.	visión formuladas en la actividad anterior, y acorde a la fundamentación teórica, y el cuadro de la matriz problemática detallada en la presente tesis se elabora: los objetivos, políticas, estrategias para Centro de Integración de Liderazgo y Valores.	objetivos claros, políticas, estrategias para su normal funcionamiento.
	Elaboración de: programas, proyectos, sub proyectos del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	<p>Se define:</p> <p>Programa de desarrollo interpersonal para los docentes, estudiantes, empleados trabajadores, y autoridades</p> <p>Se define los siguientes proyectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de habilidades de liderazgo docente dentro del aula. 2. Campaña de valores y desarrollo personal para los estudiantes. 	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores, cuenta con programas, proyectos, sub proyectos definidos.

		<p>3. Conferencias mensuales para el fortalecimiento del liderazgo estudiantil.</p> <p>4. Utilización del tiempo libre de los estudiantes para el desarrollo de habilidades del líder a través del cine.</p> <p>5. Fortalecimiento de la autoestima de estudiante</p> <p>6. Encuentro de la risoterapia para docentes, estudiantes, empleados trabajadores, y autoridades.</p> <p>7. Establecimiento institucional del premio a la mejor experiencia ética durante el periodo académico</p>	
--	--	---	--

	Elaboración de la normativa legal para su presentación a las autoridades de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH,	Se logra insertar institucionalidad legal del Centro del El Centro de Integración de Liderazgo y Valores, en la normativa vigente Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.	Se logra el reconocimiento legal del Centro de Integración de Liderazgo y Valores en la normativa estatutaria de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH,
	Gestión ante las autoridades de la ESPOCH, para asegurar el presupuesto del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Tomando como base los resultados de la investigación (tablas; 27, 28, 29 y matriz axiológica, detallada en la presente investigación), se elabora el presupuesto anual, en base a los programas, proyectos definidos en la etapa anterior.	Se logra el financiamiento para cubrir el presupuesto del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.
Definir las competencias del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	Conformación de equipos de trabajo que ayuden en la estructuración y organización interna de este centro.	En relación a la actividad anterior se determina las personas y sus respectivas competencias dentro del Centro de Integración de Liderazgo y Valores	El Centro de Integración de Liderazgo y Valores cuenta con su manual de funciones, competencias legales.

7.4. Localización y cobertura espacial

Institución:	Escuela de Negocios FADE - ESPOCH
Provincia:	Chimborazo
Ciudad:	Riobamba
Dirección:	Panamericana Sur Km 1 ½
Teléfono:	(03) 2603 – 591
Correo Electrónico:	www.esPOCH.edu.ec

7.5. Población Objetivo

La implementación de este Centro de Integración de Liderazgo y Valores, está orientado a la población objetivo de: autoridades, docentes y particularmente de estudiantes, donde se formen líderes probos y éticos que vayan a revolucionar los diferentes escenarios de la vida pública y privada. Simultáneamente habrá necesidad de buscar aliados estratégicos que colaboren con esta iniciativa, como: universidades fraternas, ONGs, Instituciones públicas y privadas.

7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

Para la ejecución de esta propuesta es necesario contar con los siguientes recursos:

- Humanos: Un equipo de facilitadores y formadores en liderazgo y valores que podrían seleccionarse entre los docentes de la Escuela de Negocios, convenios con universidades fraternas, ONGs, instituciones públicas y privadas
- Tecnológicos: Equipo de proyección de diapositivas, computadora, auditorio del cine foro
- Materiales: Poster, trípticos, Cds, escritorios, sillas, pupitres.
- Físicos: Oficina operativa donde se organice toda la logística del centro
- Económicos: Gastos que conlleve la ejecución de cada evento
- Organizacionales. Delimitar funciones y responsables de administrar este centro.

7.7. Presupuesto

Recursos	Rubros	Unidad de medida	Cant.	V/unit. (usd \$)	V/.total (usd \$)
Materiales:	Papel bond A4	Resma	5	3,50	17,50
	Cd's	Unidad	20	0,30	6,00
	Tinta de impresora	Unidad	5	8,00	40,00
	Cuaderno	Unidad	1	0,90	0,90
	Portaminas	Unidad	1	2,50	2,50
	Esferos	Unidad	5	0,25	1,25
	Borradores	Unidad	5	0,10	0,50
	Correctores	Unidad	5	0,60	3,00
Tecnológicos:	Infocus	Unidad	1	800,00	800,00
	Computadora	Unidad	1	1000,00	1000,00
	Impresora	Unidad	1	150,00	150,00
Otros:	Movilización	Global	1	90,00	90,00
	Imprevistos	Global	1	42,15	42,15
TOTAL:					\$ 2150,00

7.8. Cronograma

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Socialización de los resultados del estudio entre todos los actores de la escuela, previa a la presentación de la propuesta de implementación del Centro de Integración de Liderazgo y Valores.						
Definición, conceptualización y promoción de los valores que caracterizan a la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH.						
Elaboración de la misión, visión del Centro de Integración de Liderazgo y Valores						
Elaboración de los objetivos, políticas, estrategias para Centro de Integración de Liderazgo y Valores.						
Elaboración de: programas, proyectos, sub proyectos del Centro de Integración de Liderazgo y Valores						
Elaboración de la normativa legal para su presentación a las autoridades de la Escuela de Negocios de la FADE – ESPOCH						
Gestión ante las autoridades de la ESPOCH, para asegurar el presupuesto del Centro de Integración de Liderazgo y Valores						
Conformación de equipos de trabajo que ayuden en la estructuración y organización interna de este centro.						

8.- BIBLIOGRAFIA

- APONTE, Eustiquio (2012) Liderazgo educativo, módulo II, enfoques de liderazgo, bajado el 5 de mayo, de www.monografias.com
- ARANA, Martha, (1998) La educación en valores, una propuesta pedagógica para la Formación Profesional. Editorial Estrada. Buenos Aires.
- ARANDA, Alcides, (2000) "Planificación Estratégica Educativa" Edit. Cosmos, 1ra edición
- ARBOLEDA Andres, (2006) Principios Administrativos y Estructura organizacional, bajado el 2 de mayo del 2012 de www.mailxmail.com
- ARGUIN Gerard, (1988). "La planeación estratégica en la Universidad", 2ª edición. Quebec-Canadá.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) Administración, proceso administrativo, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, -Colombia
- CAMPOS, Rodolfo (2008) "Liderazgo Académico: una experiencia de aprendizaje". Separata, 1ra promoción. Doctorado en Pedagogía, UNACH, Riobamba-Ecuador
- CASTILLO, Mariano (1998). La hora de los valores. Artículo de periódico. El Clarín – Madrid.
- CONS RODRIGUEZ, Néstor, (2004). *La administración dentro de las instituciones educativas*. En Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres. Bajado el 22 de junio del 2012, de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>. **Publicadas por** Lucy a la/s 6/22/2008 12:56:00 PM
- DE OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo (2002) Teorías de la Administración, International Thomson Editores, Bogotá- Colombia
- Enciclopedia Encarta® (2008). Liderazgo", Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Microsoft®
- GARCIA LEIVA, Luis Alberto, (2012) Gestión Educativa, bajado el 2 de mayo del 2012, de <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- Guerrero Jiménez, Galo, (2011) Ética Social y Profesional, Editorial UTPL. Loja – Ecuador.
- GOMEZ, Gonzalo, (2010) Ética valores y moral, 2da edición, editorial Litocencia Cali Colombia
- GÓMEZ, Rusca Laura (1998) La Educación en Valores. Editorial Ateneo. México

- HEIFETZ, Ronald A. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles, Editorial Paidós, Barcelona-España.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P (1997).:Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ed. Gestión 2000,.
- KOTTER, J., (1991). El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito, Harvard Business Review, Editorial Deusto, Bogotá – Colombia.
- LANDOLFI, Hugo, (2010) "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo." Editorial Dunken, Buenos Aires – Argentina.
- MORALES, Gonzalo (2010) Ética, Valores y Moral, Editorial Litocenco Bogotá-Colombia.
- M.E.C; Varios Autores (1998) Administración Educativa, edit. MEC2da Edición. Quito- Ecuador
- M.E.C; Varios Autores (1996) Reforma Curricular para la educación básica Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador Editorial MEC - Quito-Ecuador
- MORAN Márquez Francisco (1997). Valores Humanos. Editorial de la Universidad de Guayaquil
- PAUCAR, Rosa, (2009) Modelo de Gestión Administrativa, Educación Potencializadora, edición sin editar.
- PARRA ORTIZ, José María (2003) La Educación en valores y su práctica en el aula Tendencias Pedagógicas, Universidad Complutense de Madrid
- PONT, B & NUSCHE, MOORMAN, (2008) Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (ocde) Publicado originalmente por la OCDE en inglés bajo el título: ImprovingSchoolLeadership, Volume 1: Practice and Policy (OECD,)
- POZNER, Pilar, (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, IIPE, Buenos Aires-Argentina.
- POZNER, Pilar, (2000). Liderazgo, capítulo III, IIPE, Buenos Aires-Argentina.
- POZNER, Pilar, (2000). Gestión estratégica educativa, capítulo II, IIPE, Buenos Aires-Argentina.
- Ronquillo, Luis (2010) Ética general y profesional, 1ra edición Editorial Mar Abierto, Manta Ecuador
- RUIZ Guillermo, (2000), Gestión institucional: conceptos introductorios
- RUIZ RUIZ, José María "La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria", Revista Iberoamericana de Educación
- Sánchez Adolfo, (1981), Ética, Editorial Grijalbo, 25va edición México D.f.

- SEMPRÚN, & FUENMAYOR, Johanna (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? Bajado el martes 8 enero del 2012 de <http://www.gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>
- Secretaría de Educación Pública, (2009). Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Primera edición, México, D.F.
- SENGE Peter, (1990). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Editorial Paidós,
- TORRES, Ramiro (2012). Didáctica de la excelencia, guía para liderar en el aula, Editorial Editores MRT, Riobamba – Ecuador.
- UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.
- Varios Autores (2006) “Los valores terapia del Alma” Editorial Toribio AnyarínInjante,” Lima-Perú.
- Wikipedia (2012). Liderazgo, bajado el 5 de mayo del 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.
- ZAYAS, Pedro &. CABRERA, Niurka (2006) Liderazgo Empresarial, Editorial Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya, Habana – Cuba.

9. APENDICES

9.1. ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL

Instrucciones

Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es conocer la forma de pensar y de sentir de los trabajadores, con la finalidad de proporcionar esta información al personal directivo que tiene el poder y la voluntad de hacer cambios en beneficio tanto de la institución como de sus colaboradores.

Este instrumento consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, la segunda ochenta preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en diez escalas o categorías.

En la primera parte, esta encuesta contiene tres preguntas de respuesta abierta. Significa que la persona entrevistada deberá responder con libertad, franqueza y espontaneidad, procurando escribir con claridad, concisión y veracidad.

En la segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala del 1 a 5, dependiendo de la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica negativa o a una positiva, respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder a cada reactivo rápidamente, pero en forma cuidadosa, poniendo una X en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra actualmente.

Conforme Usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo con su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Para promover que esto se cumpla, se garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione, serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que solo se informarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

Primera parte. Preguntas de respuesta abierta

.....

Nombre (Apellido paterno, apellido materno y nombres)

Opcional

Puesto que ocupa Opcional	Área en la que trabaja Opcional	Antigüedad en la institución Opcional
Sexo: () M () F	Edad	Fecha

<p>1. ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral que hay en la institución?</p>	<p>a)</p> <p>.....</p> <p>b)</p> <p>.....</p> <p>c)</p> <p>.....</p>
<p>2. ¿Cuáles son las tres cosas que más le desagradan del clima laboral que hay en la institución?</p>	<p>a)</p> <p>.....</p> <p>b)</p> <p>.....</p> <p>c)</p> <p>.....</p>
<p>3. Proporcione tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución?</p>	<p>a)</p> <p>.....</p> <p>b)</p> <p>.....</p> <p>c)</p> <p>.....</p>

Segunda parte. Preguntas de respuesta cerrada							
Escala	Característica negativa	1	2	3	4	5	Característica positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos	()	()	()	()	()	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
	El trabajo es aburrido	()	()	()	()	()	El trabajo es interesante
	Me siento tenso y angustiado con las responsabilidades que tengo a mi cargo	()	()	()	()	()	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	()	()	()	()	()	Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	()	()	()	()	()	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.	()	()	()	()	()	No me siento nada capaz de realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	()	()	()	()	()	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.

	En general siento que soy muy improductivo para la institución.	()	()	()	()	()	En general siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades	()	()	()	()	()	Mi jefe si me tiene confianza para delegarme responsabilidades
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	()	()	()	()	()	Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.	()	()	()	()	()	Mi jefe si valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	()	()	()	()	()	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	()	()	()	()	()	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.	()	()	()	()	()	Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	()	()	()	()	()	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.

	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.	()	()	()	()	()	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	()	()	()	()	()	Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la Institución.	()	()	()	()	()	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la Institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	()	()	()	()	()	Si tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos como trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	()	()	()	()	()	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.

	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	()	()	()	()	()	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	()	()	()	()	()	Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	()	()	()	()	()	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son escasas y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	()	()	()	()	()	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y si se favorece el trabajo en equipo, para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe esa planeación es desconocida por la mayoría	()	()	()	()	()	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores.

de los trabajadores.						
El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	()	()	()	()	()	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
Los procedimientos por seguir son ambiguos o no están especificados.	()	()	()	()	()	Los procedimientos por seguir están claramente especificados.
La institución tiene un número exagerado de normas por seguir, por lo que el trabajo es muy restringido y burocrático.	()	()	()	()	()	Las normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	()	()	()	()	()	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	()	()	()	()	()	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores	()	()	()	()	()	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa,

	es imprecisa, esporádica e injusta.						continua y justa.
	En general el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	()	()	()	()	()	En general el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	()	()	()	()	()	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	()	()	()	()	()	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.	()	()	()	()	()	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito, tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla	()	()	()	()	()	La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.

	efectivamente.						
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictorias que provocan duda en los trabajadores.	()	()	()	()	()	Las órdenes e información que reciben los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	()	()	()	()	()	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	()	()	()	()	()	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal clima laboral y una falta de productividad.	()	()	()	()	()	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El ambiente físico en el que laboro, nunca está limpio.	()	()	()	()	()	El ambiente físico en el que laboro, siempre está limpio.

Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y están en mal estado.	()	()	()	()	()	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.
No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución	()	()	()	()	()	Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución
No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	()	()	()	()	()	Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	()	()	()	()	()	No existen conductas discriminatorias de las personas.
Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	()	()	()	()	()	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	()	()	()	()	()	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.

	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	()	()	()	()	()	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece, no va de acuerdo con su misión y objetivos.	()	()	()	()	()	La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	()	()	()	()	()	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	()	()	()	()	()	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	()	()	()	()	()	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	()	()	()	()	()	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.

	La institución solo ofrece cursos de adiestramiento básico.	()	()	()	()	()	La institución se preocupa por ofrecer además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	()	()	()	()	()	La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	()	()	()	()	()	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son ambiguas o inexistentes.	()	()	()	()	()	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.
	Por el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	()	()	()	()	()	Por el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.

	La probabilidad de ser promovido en la institución es caso nula, ya que las decisiones que al respecto se toman, son injustas e inequitativas.	()	()	()	()	()	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es un buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	()	()	()	()	()	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	()	()	()	()	()	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	()	()	()	()	()	Me veo con un futuro aragüeño dentro de la institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	()	()	()	()	()	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi	()	()	()	()	()	Mi sueldo es suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.

familia.						
Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	()	()	()	()	()	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares reciben.	()	()	()	()	()	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares reciben.
La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	()	()	()	()	()	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	()	()	()	()	()	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	()	()	()	()	()	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
Las prestaciones que la institución me	()	()	()	()	()	Las prestaciones que la institución me ofrece, tienen alto significado

	ofrece, no tienen significado (utilidad) para mí.						(utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	()	()	()	()	()	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución, por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad	()	()	()	()	()	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	()	()	()	()	()	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene, es totalmente intrascendente para la sociedad.	()	()	()	()	()	Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad.

Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	()	()	()	()	()	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	()	()	()	()	()	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
No me siento identificado con los valores de la institución.	()	()	()	()	()	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	()	()	()	()	()	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	()	()	()	()	()	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

9.2. Encuestas a Directivos

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: FADE – ESPOCH

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. **Tipo de establecimiento:**

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

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

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

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

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

4. **Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas 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. Director ()
 b. Rector ()
 c. 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 del centro educativo 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 padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

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

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, 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 promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución 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 departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

- d. (____) Mantener actualizada la metodología
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

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

9.3. Encuestas a Docentes.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una 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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: FADE – ESPOCH

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	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 unidad educativa está			

intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.4. Encuestas a Estudiantes

Señor (ita) Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: FADE – ESPOCH

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

9.5. Cuestionario de Entrevistas a Directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo, 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 centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				