



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TÉMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA DE  
INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, DURANTE  
EL AÑO ACADÉMICO 2010 - 2011”*

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

#### **AUTOR:**

Ing. MAYRA ANDREA MARTÍNEZ ILLESCAS

#### **DIRECTOR DE TESIS:**

Mgs. ESTALIN CALLE HERRERA

**CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 20 de enero de 2012

Mgs.

Estalin Calle Herrera

**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

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

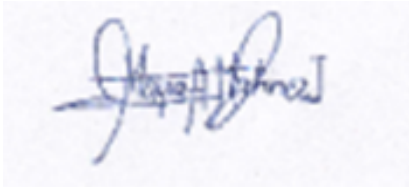
.....

Mgs. Estalin Calle Herrera

**DIRECTOR DE TESISDIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

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



.....

**Ing. Mayra Andrea Martínez Illescas**

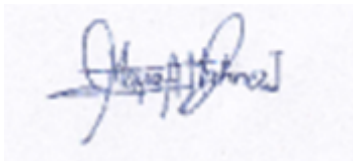
**CI. 0603150772**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mayra Andrea Martínez Illescas, 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, 8 de noviembre del 2011



.....  
**Ing. Mayra Andrea Martínez Illescas**

**CI. 0603150772**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento sincero a todos quienes hicieron posible este gran logro en mi vida.

De manera especial quiero agradecer a mis padres por apoyarme siempre y enseñarme el valor del esfuerzo y el trabajo.

A mi amado esposo por darme la oportunidad de realizar mi maestría y conseguir juntos nuestros objetivos personales y profesionales.

De la misma manera quiero agradecer a mis suegros por estar pendientes y alegrarse por cada reto superado, a mis hijos por su comprensión, y su sonrisa, que me alentó a continuar y dar lo mejor de mí para poder pasar más tiempo con ellos.

Además un agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus excelentes docentes que compartieron sus conocimientos y dedicaron su tiempo a formar nuevos profesionales al servicio de una sociedad más justa y consciente con nuestra realidad. A mi director de tesis Mgs. Estalín Calle Herrera por su valioso aporte en la estructuración de la tesis de grado.

Finalmente agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de manera especial a la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por permitirme realizar la tesis en esta prestigiosa institución y dejarme brindar un pequeño aporte para su mejora educativa.

Mayra A. Martínez Illescas

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo y todo el esfuerzo que ha significado realizarlo, a mi amada familia, el mejor regalo que Dios me ha dado y mi compañía en todo momento.

A mis padres Holguer y Carmita por ser mi mejor ejemplo de superación, por ser mi apoyo constante y darme una vida llena de gratos momentos y mucho amor.

A mi esposo por ser un hombre íntegro, trabajador y bondadoso que me dio ánimo cada vez que lo necesité.

A mis pequeños hijos Mateo y Jeshua que son mi razón de ser y el motorcito que me impulsa a seguir adelante.

Además dedico este trabajo a los estudiantes de esta escuela y futuros profesionales, cuya superación profesional será siempre la razón de ser de una educación de calidad y calidez.

Mayra A. Martínez Illescas

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Riobamba, a 10 de enero del 2011

Ingeniero

Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Presente

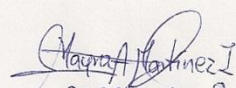
De mi consideración:

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

El tema de mi tesis es: "Gerencia, Liderazgo y Valores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH", razón por la cual, mucho agradeceré se digne concederme la autorización correspondiente a fin de que se me brinde la información y facilidades que fueren necesarias para realizar mi trabajo de grado en beneficio de una de las escuelas de la ESPOCH, donde obtuve mi título de ingeniera en ecoturismo

Por la atención favorable que se digne dar a la presente, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

  
06031307+.2  
Ing. Mayra Andrea Martínez Illescas

c.c Señor Decano de la FADE



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	li
AUTORÍA	lii
ACTA DE CESIÓN	lv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	xvi
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La Gestión educativa, concepto, importancia, funciones y tipos</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 Concepto de gestión</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2 Funciones principales de la gestión</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3 Tendencias de la gestión</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4 Tipos de gestión</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Liderazgo educativo, conceptos, teorías de los rasgos y tipos</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1 Concepto de liderazgo</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Teoría de los rasgos de liderazgo educativo</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3 Tipos de liderazgo</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4 Características del liderazgo</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Líder educativo, conceptos clave y tipos</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 Concepto de líder</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Características de un líder</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3 Tipos de líder</b>	<b>28</b>
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1 Concepto</b>	<b>30</b>
<b>2.4.2 Educación y valores</b>	<b>33</b>



<b>2.4.3 Clases de valores</b>	34
<b>2.4.4 Decálogo de los valores organizacionales</b>	34
<b>3. METODOLOGÍA</b>	40
<b>3.1. Métodos y procedimientos</b>	40
<b>3.2. Técnicas e instrumentos de investigación</b>	41
<b>3.3. Procedimiento</b>	42
<b>3.4. Participantes</b>	43
<b>3.4.1 Población</b>	43
<b>3.4.2 Muestra</b>	55
<b>4. RESULTADOS</b>	67
<b>4.1. Diagnóstico</b>	67
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</b>	67
<b>4.1.1.1 El manual de organización</b>	67
<b>4.1.1.2 El código de ética</b>	70
<b>4.1.1.3 El plan estratégico</b>	72
<b>4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)</b>	77
<b>4.1.1.5 El proyecto educativo institucional</b>	78
<b>4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones</b>	80
<b>4.1.2 La estructura organizativa del centro educativo</b>	81
<b>4.1.2.1 Misión</b>	81
<b>4.1.2.2 Visión</b>	81
<b>4.1.2.3 Organigrama</b>	82
<b>4.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos</b>	84
<b>4.1.3 El clima escolar y convivencia con valores</b>	85
<b>4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores</b>	85
<b>4.1.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores</b>	86
<b>4.1.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores</b>	86
<b>4.1.3.4 Dimensión comunitaria y valores</b>	86
<b>4.1.4 Análisis FODA</b>	88
<b>4.1.4.1 Fortalezas y Debilidades</b>	88
<b>4.1.4.2 Oportunidades y Amenazas</b>	90

<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas</b>	92
4.2.1 De la encuesta a directivos	92
4.2.2 De la encuesta a docentes	109
4.2.3 De la encuesta a estudiantes	114
4.2.4 De la entrevista a directivos	118
4.2.5 Matriz de problemas	120
<b>5. DISCUSIÓN</b>	123
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	129
6.1 Conclusiones	129
6.2 Recomendaciones	130
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	133
7.1 Introducción	133
7.2 Justificación	134
7.3 Objetivos	136
7.3.1 Objetivo General	136
7.3.2 Objetivos Específicos	136
7.4 Actividades	136
7.5 Localización y cobertura espacial	141
7.6 Población objetivo	141
7.7 Sostenibilidad de la propuesta	141
7.8 Presupuesto de la propuesta	145
7.9 Cronograma	148
7.9.1 Cronograma de ejecución de la propuesta	148
7.9.2 Cronograma de ejecución del seminario taller	150
7.9.3 Cronograma de ejecución de la investigación	151
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	153
<b>9. APÉNDICES</b>	155
9.1 Encuesta a Directivos/ gestores educativos	155
9.2 Encuesta a docentes	161
9.3 Encuesta a estudiantes	164
9.4 Entrevista a directivos	166

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por Sexo. 2011	44
2	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	45
3	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	46
4	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Sexo. 2011	48
5	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	49
6	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	51
7	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Sexo. 2011	52
8	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	53
9	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Semestre. 2011	54
10	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	56
11	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	57
12	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	58
13	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	59
14	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	60

15	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por título académico. 2011	62
16	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	63
17	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	65
18	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por semestre. 2011	66
19	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre las formas de organización de equipos de trabajo.2011	93
20	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre aspectos considerados para medir el tamaño de la escuela. 2011.	94
21	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre si las tareas de los miembros de la escuela se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos. 2011	95
22	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría según criterios sobre quién lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso. 2011	96
23	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría según criterios sobre si existe o no delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas. 2011	97
24	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre los aspectos que promueve la administración y liderazgo de la escuela. 2011.	98
25	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. 2011	100

26	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos que promueven para mejorar el desempeño y progreso de la escuela. 2011	101
27	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre qué órganos se encuentran en la escuela. 2011	103
28	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las actividades de las cuales se encarga la Comisión Académica. 2011	104
29	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si los coordinadores de áreas académicas son o no los encargados de las actividades descritas. 2011	106
30	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si la escuela fomenta o no la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico. 2011	108
31	Directores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre actividades que ha realizado o no la escuela. 2011	109
32	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre 16 declaraciones referidas a los aspectos de la actividad del profesor. 2011	110
33	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela. 2011	115
34	Resultados de la entrevistas a directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH. 2011	118
35	Problemas en la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.	120

36	Actividades de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	137
37	Población objetivo de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	141
38	Sostenibilidad de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	142
39	Presupuesto de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	145

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por Sexo. 2011	44
2	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	45
3	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	46
4	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Sexo. 2011	47
5	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	48
6	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	50
7	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Sexo. 2011	52
8	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	53
9	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Semestre. 2011	54
10	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	56
11	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	57
12	Muestra de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Título Académico. 2011	58
13	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	59
14	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por Edad. 2011	60

15	Muestra de docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por título académico. 2011	61
16	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por sexo. 2011	63
17	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por edad. 2011	64
18	Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por semestre. 2011	65
19	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre las formas de organización de equipos de trabajo.2011	92
20	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre aspectos considerados para medir el tamaño de la escuela. 2011.	93
21	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ESPOCH, según criterios sobre las tareas de los miembros y el manual de normas, reglas y procedimientos. 2011	94
22	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría según criterios sobre quién lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso. 2011	95
23	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría según criterios sobre si existe o no delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas. 2011	96
24	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre los aspectos que promueve la administración y liderazgo de la escuela. 2011.	97
25	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. 2011	99



26	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos que promueven para mejorar el desempeño y progreso de la escuela. 2011	101
27	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre qué órganos se encuentran en la escuela. 2011	102
28	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las actividades de las cuales se encarga la Comisión Académica. 2011	104
29	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si los coordinadores de áreas académicas son o no los encargados de las actividades descritas. 2011	105
30	Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si la escuela fomenta o no la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico. 2011	107
31	Directores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre actividades que ha realizado o no la escuela. 2011	108
32	Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre 16 declaraciones referidas a los aspectos de la actividad del profesor. 2011	109
33	Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela. 2011	114

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>		
<b>#</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral de la ESPOCH	76
2	Organigrama Estructural de la ESPOCH	82
3	Organigrama Estructural por Facultades de la ESPOCH	83

## RESUMEN

La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuenta con 18 años al servicio de la comunidad, respondiendo a las múltiples necesidades de la sociedad con el objetivo de formar profesionales de altos niveles científicos, técnicos, líderes y emprendedores, en el campo de la Contabilidad, Auditoría y Finanzas. En la realización del presente trabajo se han observado falencias en los ámbitos gerenciales, liderazgo y valores lo cual provoca limitaciones en el desenvolvimiento de sus docentes y la mejora de la enseñanza.

En la investigación se aplicaron los siguientes instrumentos: 1. Técnica del fichaje, para estructurar el marco teórico en lo referente a la gestión, liderazgo y valores educativos; 2. Técnica de la observación directa, para el diagnóstico situacional de los instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, clima laboral y convivencia con valores; 3. Técnica de la entrevista estructurada, para obtener información sobre comunicación, normativa, resolución de conflictos, tipos de liderazgo y valores institucionales; y 4. Técnica de encuesta, utilizada para la adquisición de información y evaluación de cada uno de los ítems que formaron parte de la investigación, es decir autoridades, estudiantes y docentes.

De este modo se puede concluir que la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH cuenta con una organización y gestión educativa bastante formal, estática y burocrática, sugiriéndose así una reestructuración de la escuela considerando aspectos relativos a los Centros Educativos Versátiles de nivel superior como una forma de educación que responde a los nuevos requerimientos de la Sociedad del Conocimiento. Por tanto la propuesta de la presente investigación está enfocada en la dinamización de la Gestión Educativa de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH hacia los Centros Educativos Versátiles está basada en una solución consciente de los cambios a nivel individual y social de la comunidad educativa, permitiendo solucionar los problemas de una forma integral con la participación visionaria al cambio organizativo y al liderazgo universitario en nuestro país.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad educativa en beneficio de los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general.

Responder a la problemática de manera eficaz y eficiente, requiere de una nueva forma de organización y funcionamiento de las instituciones, reconociendo sus fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, el mejoramiento continuo, la evaluación por resultados, son hoy criterios que atraviesan las diversas organizaciones, que no debe de ser ajeno en una entidad educativa.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los “Proyectos Educativos de las Instituciones”, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

En este contexto la Facultad de Administración de Empresas (FADE) ofrece a los bachilleres del país la carrera de Contabilidad y Auditoría con el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público Autorizado), la cual forma profesionales de nivel superior capaces de: emitir dictámenes independientes respecto de los procesos de control, gestión de riesgos y gobernabilidad de las organizaciones, como de sus áreas de gestión en particular; emitir opiniones sobre los estados financieros, dado que estos instrumentos son utilizados por la sociedad en general, por lo cual se ratifica su carácter de garante de la fe pública; además estarán en la capacidad de diseñar sistemas de información y control, criterios de conductas que respaldan las transacciones y la legalidad de las operaciones, sobre bases científicas, tecnológicas y humanistas, con sólidos valores humanos y éticos, que se expresan en una cultura de investigación, de protección del ambiente, de defensa de la identidad cultural y el buen vivir.

De esta manera la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría ofrece a la sociedad un profesional honesto, solidario, líder, emprendedor de proyectos de desarrollo empresarial y técnico dentro del contexto nacional e internacional.

La ejecución de este estudio es factible, debido a que, la Escuela de Contabilidad y Auditoría desea entregar a la sociedad profesionales de altos niveles científicos, técnicos, líderes y emprendedores, en el campo de la contabilidad, auditoría y finanzas, con una sólida formación en valores humanos como la justicia, la responsabilidad y la solidaridad entre otros, capaces de aportar con calidad a la empresa pública y privada con creatividad y criticidad a la transformación de la realidad empresarial

Al referirnos al término de la calidad, debemos considerar aspectos relacionados directamente con el liderazgo y el buen desempeño de sus autoridades, para de este modo enfocar todos los objetivos de estudio hacia metas alcanzables pero que a la vez logren una formación humana basada en valores y virtudes que promuevan el liderazgo eficaz y las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, cuyos jóvenes, al igual que todos aquellos de otras carreras, escuelas, facultades y universidades, constituyen el sentido mismo de la educación, siendo seres en cuyo desempeño y buenas acciones estará plasmado en algunos años el buen vivir de nuestro amado país y de nuestra sociedad a nivel nacional y mundial.

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología del Ecuador (SENESCYT) ofrece un nuevo panorama a la educación ecuatoriana, mismo que permitirá orientar a la Escuela en Contabilidad y Auditoría a un escenario real de gestión, liderazgo y valores que permitan consolidar sus metas: cumplir con los parámetros requeridos por el SENESCYT para acreditarse, y plasmar las demandas de la sociedad con profesionales éticamente formados.

Los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento y de las necesarias buenas prácticas de gestión, liderazgo y valores, el presente trabajo ha sido desarrollado en un ambiente de completa armonía con los miembros de la escuela, quienes han colaborado eficazmente en la consecución de los objetivos propuestos

entendiendo la importancia de realizar un estudio de este tipo, donde las propuestas efectuadas constituyan un cambio positivo dentro del ambiente institucional y específicamente de la carrera.

De este modo la investigación realizada en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (EICA) de la ESPOCH, está enfocada a los siguientes objetivos cumplidos en un 100%: 1. Realizar un análisis teórico referente a la gestión, liderazgo y valores, 2. Efectuar el diagnóstico sobre la gestión, liderazgo y valores de la administración, 3. Estructurar un modelo de gestión educativa y 4. Determinar los roles de los directivos en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la escuela.

La educación va más allá de objetivos de aprendizaje, la educación debe estar enfocada en un margen de gestión, liderazgo y valores que aporten a la formación de individuos capaces de enfrentar los retos actuales, no sólo académicos sino también humanos, donde el respeto a la diversidad, la tolerancia, la honestidad, la paciencia y el esfuerzo diario son solo pocos de aquellos valores que ayudan a contribuir a un mundo más igualitario y con un mejor desarrollo a nivel económico, social, cultural y político, donde las autoridades, docentes, empleados y estudiantes sean el eje fundamental de este macro objetivo.

El cambio se encuentra en cada individuo en su condición de ente social, de su buen desempeño, carácter, actitud ante la vida, formación humana y profesional y del reto de ser líderes en cualquier actividad propuesta y momento de la vida, seamos entonces entes de cambio positivo.

Con esta conclusión personal me permito invitarles a realizar una lectura de mi trabajo de investigación, el mismo que ha sido efectuado con mucho apego a las nuevas prácticas educativas y un gran cariño hacia la institución que me formó y que hoy es mi lugar de desempeño profesional. Agradezco de antemano toda crítica y comentario que realicen.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Gestión: Concepto, Importancia, Funciones y Tipos**

#### **2.1.1. Concepto de gestión**

Restrepo (2009, 2) sostiene que "por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad".

Para Ruiz (2007, párr.4) el "concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define 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. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos".

Al hablar de gestión se considera necesario primero establecer algunas diferencias conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. La gestión educativa está relacionada con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, mientras que la gestión escolar está vinculada con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Por tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones que han sido deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción del proceso educativo.

Dentro de la gestión educativa las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas influyen en el desarrollo de las instituciones

educativas de una sociedad en particular, ya sea a nivel local, regional o nacional, dependiendo de las características de mismo. Normalmente, las políticas públicas implementadas por el gobierno, como parte de un proyecto político mayor influyen directamente en las medidas incluidas en la gestión educativa.

El ámbito institucional educativo incluye varios objetivos y acciones relacionadas con la consecución de medidas de gestión que apuntan a lograr los objetivos planteados en la planificación escolar de una institución particular de cualquier tipo. Por tanto la gestión educativa es más que un conjunto de decisiones enfocadas hacia una determinada gestión escolar, pues también está relacionada con la comunidad educativa de referencia.

La gestión educativa incluye la implementación de ciertas decisiones políticas educativas, las cuales podrían estar directamente relacionadas con actividades diarias de la institución como el proceso de inscripción y matriculación de alumnos, medidas administrativas, medidas de gestión, organización de equipos y áreas de trabajo, organización y redistribución de asignaturas, conformación de grupos y comisiones varias y hasta el proceso de evaluación y autoevaluación de alumnos y docentes. Analizando lo anterior se puede asegurar que toda medida de gestión supone siempre un elemento político el cual persigue la consecución de objetivos y metas relacionadas con la actividad educativa, llevada a cabo por cada comunidad escolar.

Además Ruiz (2007, párr. 9) manifiesta que la “gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”.

Como lo señala Ruiz en el párrafo anterior, la gestión educativa en general supone el desarrollo y adquisición de habilidades, conocimientos y experiencias, que pretenden alcanzar las metas propuestas en la fase de planificación educativa, por tanto la fase de planificación resulta de vital importancia en la gestión de un



establecimiento ya que incluye las acciones que se deberán realizar para la consecución, administración y gestión del sistema educativo en cuestión, pues facilita la dirección y control de la misma.

La gestión tiene como fin concretar un proyecto determinado y a resolver ciertos problemas que se pueden presentar, y está estrechamente relacionada con la administración de cualquier tipo de empresa o institución.

Según Botero (2008, párr. 1) “la gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos”.

De este modo se puede asegurar que las competencias humanas, sus conocimientos, habilidades y actitudes son esenciales en el servicio educativo a diferencia de otros servicios donde ha cobrado gran importancia la tecnología relacionada al trabajo realizado por máquinas y robots que facilitan el trabajo de los hombres, sin embargo en educación toma relevancia el trabajo y las capacidades del ser humano, las mismas que adquieren un peso más significativo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, presenta la gestión como “la acción y efecto de administrar”. Así la gestión y la administración no son sinónimas, ya que pueden y de hecho existen prácticas administrativas que no suponen prácticas de gestión, ya que ésta última se caracteriza fundamentalmente por la transformación que realiza el ser humano.

El propósito de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos: técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". La administración es solo una parte de la gestión y constituye el uso, manejo y control de los recursos, así una buena administración es fundamental para la buena gestión, por lo tanto constituye un apoyo constante para satisfacer las necesidades de la gestión educativa.

De esta forma se puede resaltar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, mismos que han estado presentes en la teoría de la administración. El objeto de la gestión educativa, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas como la administración, filosofía, ciencias sociales, antropología, sociología y psicología, mismas que permiten enriquecer el análisis institucional y su gestión.

La gestión educativa está relacionada entonces con el concepto de gestión administrativa, se puede concluir que la gestión en el área educativa se concibe como un conjunto de procesos: análisis, decisiones y realización de acciones, las mismas que favorecen ejecutar acciones pedagógicas y evaluarlas.

### **2.1.2. Funciones principales de la gestión.**

Según la enciclopedia digital (2008, párr.1) se debe decir que “el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa: la planificación, organización, dirección y control”.

A continuación se realizará un análisis de estas cuatro funciones básicas de la gestión.

**a. Planificación.-** la planificación, considerándola como la visualización global de toda la empresa, en este caso del sistema educativo en estudio y de su entorno, lo que permite combinar recursos con el fin de planear nuevos proyectos para conseguir los objetivos planificados.

**b. Organización.-** En el proceso de gestión, la organización se refiere a agrupar todos los recursos que posee la empresa, con el fin de que trabajen en conjunto y uno favorezca a otro, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

**c. Dirección.-** La buena y permanente comunicación entre los administradores y los empleados es fundamental para la buena gestión de una institución, más aún cuando es una institución que persigue objetivos educativos y donde el trabajo se lo

realiza con seres humanos, y donde es importante crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

**d. Control.-** Todo proceso de gestión necesita pasar por un proceso de control, lo mismo que permite cuantificar el progreso que el personal que labora en la institución, en cuanto al cumplimiento de los objetivos plantados en la planificación.

Toda empresa o institución y en el caso de las instituciones educativas, debe estar regida por un modelo de gestión, que permita aumentar los niveles de éxito y consecución de objetivos, en concordancia con el trabajo de todos los empleados y trabajadores.

### **2.1.3. Tendencias de la gestión.**

Si la gestión educativa tiene como objetivo principal intervenir en el ciclo de la administración: planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa, la cual tiene cinco tendencias que se han establecido en la Educación Superior, éstas tendencias son: la autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad virtual, características que se han venido dando en la educación de nivel superior desde principios del siglo XXI y que marcan su desarrollo.

A continuación se realiza un análisis de estas cinco tendencias.

#### **a. Autonomía.**

Dirigida a conseguir soluciones propias del sistema educativo en general y en su condición particular, a problemas relacionados con los estudiantes, profesores, y el entorno social al que pertenece, por tanto no es sólo un análisis interno sino que se basa en las necesidades que presenta la sociedad a la que sirve las universidades y escuelas politécnicas respondiendo a sus requerimientos, así como la obligación que tiene la misma, de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan a la sociedad.

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno y aportar a su desarrollo.

“La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Social-comunitaria y Política-educativa”. (Botero, 2008, párr. 19)

Se puede concluir que la autonomía educativa supone que las instituciones pueden actuar sobre asuntos prioritarios sobre el mejoramiento y la transformación de sus procesos de enseñanza – aprendizaje, entre ellos están: la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos educativos, la conexión de la gestión educativa con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación de la gestión educativa en el marco de la relación de la institución educativa con la comunidad para la transformación de la sociedad y la consecución de recursos financieros necesarios para su funcionamiento.

#### **b. La democracia.**

La constitución ecuatoriana considera la democracia como parte importante en el manejo del país, así en educación se refiere a las posibilidad de que todos tengan acceso a la educación como un derecho del ser humano, asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa considera necesario la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

La democracia educativa sugiere que todos sus miembros participen activamente de los procesos y decisiones institucionales, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

En educación la democracia también hace referencia a la posibilidad de trazar políticas y estrategias apoyadas en normativas gubernamentales dirigidas a la atención de las poblaciones indígenas, las minorías étnicas y las poblaciones migrantes y desplazadas. Para lo cual, las proposiciones surgidas de un enfoque multicultural e intercultural deberán reunir las condiciones para influir en los valores y en las reglas de los comportamientos propios de la sociedad global, pues todos somos responsables de consolidar un sistema educativo incluyente y respetuoso.

Para Botero (2008, párr. 22) “El concepto de democracia está estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores lo cual significa que se debe desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos”.

Realizando una vista general de nuestra realidad, se puede asegurar que actualmente la democracia en América Latina constituye un objetivo todavía distante, pues se enfrenta una problemática socio económica que marca fuertes diferencias entre la población, desde las mujeres a minorías sociales o a poblaciones étnica y culturalmente diferenciadas, como las indígenas. La democracia en la educación presupone que la ciencia no es patrimonio de una élite, ni de lo que se llamó la aristocracia de la inteligencia, sino de toda la sociedad, más aún de la humanidad.

### **c. La calidad**

Esta tendencia hace referencia a la necesidad de programas de capacitación dirigidos a la formación docente que proporcionen al profesor elementos teóricos y prácticos necesarios para su labor docente, lo mismo que le permitan entender el entorno y brindar a los estudiantes, las herramientas conceptuales que orienten su destino en forma racional, crítica y autónoma.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse de cumplir con los reglamentos que emanan la normativa educativa en su contexto, acatando las normas que se deriven desde las instancias superiores y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del personal docente como herramienta principal del trabajo educativo y formador de profesionales de calidad.

Actualmente la gestión educativa exige que se tracen políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y afrontar el problema de los egresados del sistema educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados y que por tanto no cumplen con los objetivos de la educación.

La educación superior debe estar orientada a diseñar propuestas que favorezcan la formación profesional de calidad y por tanto asegurar el nivel de ocupación y de educación técnica, siendo esta una forma de alcanzar la calidad educativa en relación con las demandas del entorno y sus sectores económicos y productivos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

Así además la educación superior no supone solo adquirir nuevos conocimiento sino también emprender en procesos de investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

“La educación supone hablar de un canal de comunicación que le permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus proceso educativos; los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio”. (Botero, 2008, párr.22)

Una educación de calidad, es entonces un desafío a los que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos, necesarios a incorporar a la esfera productiva para el desarrollo.

La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos: social, económico, político, axiológico y cultural con el fin de que en el futuro y cualquiera que sea su esfera de actividad cuenten con los instrumentos indispensables para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico.

#### **d. La formación integral**

Una de las tendencias del siglo XXI es la transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema.

Las sociedades actuales y a nivel mundial enfrentan tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países subdesarrollados con manifestaciones de, corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo.

En educación se debe tener una visión integral, la misma que enfatice la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual, pues se ha visto necesaria la formación integral que contribuya a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trascendiendo en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

“El proceso de formación de valores empieza sin duda en la escuela y en la familia, pero debe continuar en las Escuelas Superiores y Universidades, en la academia, cuyo sentido y legitimidad estriba en formar profesionales, gentes con un profundo conocimiento de su materia y dispuestas a orientarse en la práctica por los valores y metas que den sentido a su profesión”. (Botero, 2008, párr..44)

Visto de esta manera la formación integral va más allá de conformarse con educar, en síntesis se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. La formación íntegra depende de las instituciones y de sus docentes, ésta formación es educar con visión crítica con capacidad de auto aprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no discriminación sexual, étnica, y el respeto al medio ambiente.

#### **e. La universidad virtual**

Hoy por hoy la educación ha tomado otra forma, la educación virtual pues considera que las entidades de la Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales que faciliten la educación de personas que por ciertas circunstancias no pueden acceder a las aulas de clase y respondiendo a un fenómeno de tecnificación. Esto implica, crear otra universidad, se trata de superponer una universidad digital que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que se ha denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.



En las universidades virtuales y en las modalidades virtuales requieren de una gestión permanente, y tanto el rector como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión, pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Estos programas exigen altos estándares de calidad y deben cumplir con una serie de requisitos, tales como: legalizarlos ante los ministerios de educación, ofrecerlos en forma permanente, realizar exámenes y certificar a los estudiantes que hayan aprobado las diferentes pruebas.

Una universidad virtual deberá fortalecer las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto significa tener varios recursos indispensables como: una red propia de banda ancha con unos servidores de alta capacidad debidamente conectados a los servidores de la web y el internet. Y además deberá contar con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital”.

En síntesis se puede afirmar que la puesta en marcha de la universidad virtual es otro desafío para la educación del siglo XXI, requiere redefinir el concepto actual de universidad, explorar y construir un concepto de educación virtual, su significado y objetivos.

Cada institución tendrá que hacer esfuerzos para construir su propio modelo sin olvidar que actualmente existen otros referentes y experiencias en donde se pueden adoptar algunas técnicas que sirvan de paradigmas que permiten adoptar las mejores prácticas.

#### **2.1.4. Tipos de gestión**

Según Godoy (2010) se puede organizar esa mirada en cuatro tipos de gestión educativa:

##### **a. Gestión organizacional.**

Este tipo de gestión educativa está orientada al funcionamiento en sí del establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos: organigramas, distribución de tareas, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios.

##### **b. Gestión administrativa.**

Gestión educativa orientada a las cuestiones de gobierno del establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos:

#### **1.1. Concepto de gestión**

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

##### **c. Gestión pedagógica – didáctica**

Este tipo de gestión educativa está orientada a las actividades académicas propias del proceso de enseñanza aprendizaje característico de cada establecimiento educativo. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos:

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

#### **d. La dimensión comunitaria**

Este tipo de gestión educativa está orientada a las actividades y relaciones sociales que debe tener un establecimiento educativo con los actores institucionales y con la comunidad. La aplicación de esta gestión se da en los siguientes ámbitos:

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer. (párr. 11 - 13)

## **2.2 Liderazgo educativo: conceptos, teorías de los rasgos, tipos y características**

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

Al hablar de liderazgo en educación suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son ajenos al actuar educativo.

El liderazgo suele entenderse como un simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles para encumbrarse en la pirámide social. Esa es, en efecto, una de las modalidades del liderazgo en general.

El liderazgo como un proceso constructivo es entendido como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Si bien se puede hablar de liderazgo sin atender esa condición.

Según Cano (2006, párr.37) “en educación el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo. Si bien la figura de autoridad del profesor, en el caso más común, puede sustituir al liderazgo aceptado, no resulta a la postre suficiente como para que se pueda prescindir de la capacidad, de la aceptación, y un grado de convencimiento por parte del grupo, de que el líder está ejerciendo una autoridad legítima y correspondiente con la función que el propio grupo le ha designado”.

En educación se puede definir al liderazgo como la cualidad y capacidad que todo docente debe poseer. El docente debe ser líder al momento de ejercer su labor en el aula. Pero además es importante plantearse las siguientes interrogantes sobre el desempeño de un docente líder: cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. Para que un docente de

cualquier nivel educativo sea considerado líder ante sus alumnos es necesario, en primer lugar, la actualización constante de su labor como educador, centrarse en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambiar de experiencias o bien ampliar permanentemente su currículo con apoyos externos.

### **2.2.2. Teoría de los rasgos de liderazgo educativo**

Dorta y Ramos (2009, párr. 17) manifiestan que “el primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940 cuando se desarrollan una serie denominada teoría de los rasgos”.

Partiendo de la premisa de que los líderes nacen, más no se van desarrollando y formando, aseguraban que los mismos nacían ya con características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. El liderazgo ha sido un tema de estudio de muchos investigadores, una de las teorías que sigue teniendo algunos adeptos, es la de concebir el liderazgo como una característica de la personalidad, lo que quiere decir que el líder en este contexto se entiende como una persona con ciertas cualidades excepcionales, tanto desde el punto de vista intelectual, emocional y físico, que le hacen poseer un cierto magnetismo sobre las demás personas. En esta teoría es válida aquella acepción en la cual se manifiesta que el líder nace, no se hace; en otras palabras, el líder tiene condiciones innatas.

De esta forma, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir las características de la personalidad ideal del líder. Estas investigaciones han perdurado por más de 50 años y ahora se puede ya identificar plenamente sus características distintivas.

Resumiendo algunos rasgos que destacan las investigaciones sobre la teoría de los rasgos de la personalidad de un líder son:

- Rasgos físicos: Energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos sociales: Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
- Rasgos relacionados con la tarea: Impulso de realización, persistencia e iniciativa”.

En síntesis, se puede afirmar que estos primeros enfoques teóricos sobre el liderazgo, destacan que un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir con éxito.

Los cientos de estudios amparados bajo esa teoría, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla.

### 2.2.3. Tipos de Liderazgo

Kurt Lewin (1957), citado por Rodríguez (2008) realiza una síntesis y análisis de los tipos de liderazgo, los mismos que son mencionados a continuación:

**a. El liderazgo autoritario:** es un tipo de liderazgo unidireccional, pues se caracteriza por concentrar todo el poder y la toma de decisiones, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. Posee la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga la voluntad de otro debido a la posición o fuerza.

**b. El liderazgo democrático:** Basado en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo de forma voluntaria gracias a la influencia de su líder

**c. El liderazgo “laissez faire”:** El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa”. (p. 6)

De ahí surge el planteamiento que se concretó en la teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado, contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.

Hersey y Blanchard (1977), citado por Gordó (2010) define que “la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denominan madurez. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o

experiencias necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad)”

De esta forma, de la influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegan a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Así, por ejemplo, Sergiovanni (1984) citado Murillo y otros (2002) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- **El líder técnico:** hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas donde el directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares.
- **El líder humano:** concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización.
- **El líder educativo:** llamado así pues utiliza conocimientos y acciones profesionales de preparación de sus subordinados para lograr la eficacia docente, el desarrollo exitoso de los programas educativos y la supervisión. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.  
Por tanto un líder educativo constituye la base para una gestión de calidad, enfocada en el sistema educativo de forma global.
- **El líder simbólico:** asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante, visitando las aulas y manteniendo contacto permanente con los alumnos.
- **El líder cultural:** se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades

asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura.” (p.99)

Otro influyente ejemplo es la tipología de estilo de liderazgo escolar elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1990, p 498 -518) a partir del análisis de varias investigaciones.

Ellos establecen cuatro tipos de liderazgo, sintetizados a continuación

- **Estilo A:** Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.
- **Estilo B:** en este estilo el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar es el objetivo. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos: interpersonal, administrativo y directivo.
- **Estilo C:** Donde los directivos se centran en actuar mostrando su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.
- **Estilo D:** Se caracteriza casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro como presupuestos, horarios, personal y administrativo.”

Con ello se dio un giro de 180° a la investigación sobre dirección escolar, ya no se buscaba “reconocer” características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; ahora la investigación se comprometía con “proponer” modelos de dirección que contribuyeran a mejorar la educación.



“De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

- **Del liderazgo transformacional al liderazgo compartido:** El concepto de liderazgo transformacional fue definido por primera vez por el doctor en psicología y docente investigador Bass B. M (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones: carisma, visión, atención a las diferencias personales y necesidades diversas, estimulación intelectual y capacidad para motivar y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.
- **Liderazgo facilitador:** La idea central que define el liderazgo facilitador se introdujo en 1995 por el ideólogo Lashway, afirmando que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.
- **Liderazgo persuasivo:** Stoll y Fink en 1999, proponen el concepto de liderazgo persuasivo, a partir de su trabajo con más un centenar de líderes escolares en las escuelas Halton (Canadá). Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas: optimismo, respeto a la individualidad, confianza e intencionalidad.
- **Liderazgo sostenible:** Otra reciente propuesta defendida en el libro *Liderazgo Sostenible*, sostenida por Andy Hargreaves y Dean Fink es el concepto de Liderazgo sostenible. Muy brevemente, este planteamiento se basa en siete principios: asegura el éxito en el tiempo, apoya el liderazgo de otros, dirige su atención a la justicia social, desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales, desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno y tienen un compromiso activo con el entorno.

- **Liderazgo distributivo:** El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles”

Este liderazgo se dirige a estrategias que permiten aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela, rompiendo el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes.

El liderazgo implica un aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, y el esfuerzo y la ilusión del conjunto de la comunidad educativa. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenecen a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos ejercen ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente.

#### **2.2.4. Características del liderazgo**

En relación a las características del liderazgo, Oca (2008) manifiesta:

Se puede decir que todo ser humano ha nacido con características de líder, y se pueden mencionar algunos aspectos fundamentales que caracterizan al liderazgo deseable de la actualidad, de la siguiente manera:

### **a. La asunción de compromiso**

El líder debe comprometerse con sus seguidores, debe fortalecerlos, de manera de generar confianza y credibilidad. Si no hay compromiso en el dirigente, las personas que conforman la organización independientemente de su naturaleza o función no hay eficiencia ni asertividad, nadie se compromete en el logro de los objetivos.

Y en estos tiempos cuando se habla de participación protagónica, de que debe considerarse al individuo en la toma de decisiones entonces se necesita de líderes capaces de sacrificar lo individual por lo colectivo, de fortalecer a la organización, pues se busca que sean las propias comunidades, sus integrantes, quienes resuelvan los conflictos o situaciones problemáticas que se presenten.

### **b. Flexibilidad**

Tal vez, este aspecto, es uno de los más difíciles de manejar por el líder, pues ser flexible, es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados.

### **c. Credibilidad**

Caben las interrogantes: ¿creemos en el ser humano? O sea: ¿En nosotros mismos, en los demás?. Si no hay credibilidad, su carencia, es uno de los factores que crea la verdadera crisis de la humanidad. La credibilidad está relacionada con la fe, con la confianza, elementos necesarios para la sana convivencia en la humanidad. La credibilidad ofrece oportunidades: de conocernos a nosotros mismos; de reafirmar la fe en el logro; de diferenciar entre pensar y sentir entre muchas otras.

#### **d. Capacidad comunicativa**

La comunicación es la vía única de la comprensión humana, de allí que sea necesario que el líder posea una capacidad de comunicación directa, que sea capaz de escuchar con respeto a los demás, sin colocarse a la defensiva. La idea principal para lograr la superación es llegar a acuerdos con aquellos que consideremos confiables y establecer acuerdos, convenios en beneficio de ambas partes. El líder actual debe contribuir con la autoformación de sus seguidores.

#### **e. Responsabilidad**

Relacionada con la fortaleza para estar siempre allí, presente, cuando se le requiera, nunca dejar el vacío, la interrogante ¿Dónde está el.....?. Todo líder debe tener la responsabilidad como norte, él debe estar consciente de la obligación, el compromiso que tiene de responder ante las expectativas de sus seguidores. Siempre debe tener una actuación correcta. Apegada a la norma y a lo que el mismo ha establecido. En la organización, el líder es responsable de todo lo que ocurra alrededor de sus liderados en el entorno y el contexto de la organización.

#### **f. Lealtad**

Relacionada con compromiso, fidelidad, verdad; es una característica fundamental en el líder, atinente a la calidad humana. Un buen líder no puede concebirse bajo la deslealtad, De manera que sin lealtad, en todos los que conforman el equipo, en cada uno de los integrantes no se llega a ninguna parte, el esfuerzo para desarrollar el proceso comunicacional se hace realmente difícil. (párr. 15)

## **2.3 Líder educativo, concepto, características y tipos**

### **2.3.1. Concepto de líder**

Para Bernabé (2009, párr.1) "líder es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan".

Un líder entonces no siempre es un jefe, pues un líder a más de ordenar, su trabajo va dirigido a guiar y a mentalizar más que a imponer, un líder propone y encamina, es decir, que a cambio de impartir órdenes busca el bienestar de su personal a cargo, exige pero a través del ejemplo, así, las personas que le rodean saben cómo hacer las cosas, y saben cómo proponer nuevas ideas.

Como se sabe, un ambiente adecuado propicia las circunstancias necesarias para que el grupo se sientan involucrados con la proposición de ideas y con los mecanismos para alcanzar las metas que se proponen, así, cada uno sabe que tiene un deber y que busca alcanzar una meta sin sentir la obligación o declarar demasiado esfuerzo para el cumplimiento, liderar es saber convencer a tu personal de que las ideas están bien enfocadas porque cada uno de ellos ha propuesto algo para mejorar y que hacen un buen equipo cuando están pensado juntos.

Crear conciencia de trabajo hacia la consecución de metas, objetivos y metas en la labor, sin que ellos se sientan forzados o atados es liderar; la idea es que en cada equipo de trabajo el líder y sus compañeros estén convencidos de su tarea y para esto es importante que enumeremos algunos factores que influyen en dicha labor: Convicción Sinergia Dialogo Responsabilidad.

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

Bernabé (2009), manifiesta que las características de un líder son:

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

- Inteligencia emocional. La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información,

interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (párr. 24)

Por tanto todo líder cumple con un sinnúmero de características que lo definen y lo identifican plenamente como el guía de personas que persiguen conseguir la eficiencia y eficacia de su institución, un líder va mejorando y adoptando nuevas prácticas que no son impuestas sino que pasan a formar parte de su personalidad.

### **2.3.3. Tipos de líder**

En relación a los tipos de líder, Graffe Gilberto (2002) señala que existen los siguientes tipos de líderes y sus respectivos análisis:

#### **a. Autoritario**

Un liderazgo autoritario es el típico que practica un padre o un jefe. “O lo haces o no saldrás este fin de semana”, “O lo haces o te despido”. El liderazgo autoritario se basa en amenazas o en el miedo infundado a los demás. Si tienes miedo a tu padre harás lo que él diga sin rechistar, lo muy grave de esto es que un hijo jamás debería tenerte miedo y tú eres su padre, no puedes infundirle miedo porque si no, hablando claro, eres una mierda de padre.

Los jefes suelen someter a sus empleados, actitud errónea en la gestión, más aún educativa, el buen jefe es aquél que se hace amigo de sus empleados y no solo es su jefe, también les comprende y compromete a cumplir debidamente sus funciones.

Ninguna persona en el mundo responde favorablemente al autoritarismo pues está más bien ha causado muchas revueltas, realmente es el motivo por la que ha habido siempre tantas revoluciones y muertes.

La esclavitud, el trabajo forzado y mal pagado, la dictadura... Todo esto es ejemplo de autoritarismo lo cual no es un liderazgo positivo.

### **b. Diplomático**

Ceder ante ciertas circunstancias es liderar diplomáticamente, la diplomacia muchos no la entienden, pero es la política exterior e interior que mantienen muchos países desarrollados. Ningún país va a enfrentarse a otro como hacían en la antigüedad.

El autoritarismo es morir, guerras y ser infeliz, la diplomacia es el ahora y el futuro, en un futuro solo habrá líderes 100% diplomáticos y un mundo unido bajo la misma bandera y lengua. Ese es el futuro y no el dividir países y más países.

El liderazgo diplomático consiste en ver los beneficios reales en vez de ver el beneficio propio, dejar el ego de lado para ver a los demás con nuestro corazón y ser capaces de ayudarles a ellos y a nuestro objetivo sin dejar que nuestro ego participe en ello.

### **c. Líder seguido**

Toda persona que consigue alcanzar mejoramiento personal y causa admiración por su trabajo consigue que varias personas la admiren y confíen plenamente en ella.

Cuando la gente ve auto superación y un buen trabajo hecho comienza a admirarte y seguirte y en menos que canta un gallo te has convertido en un líder de masas.

### **d. Líder motivador**

Un líder motivador es aquél que sabe emocionar al público, decirle lo que quiere oír, ponerse en su piel para motivarle y hacerle emocionar.

La motivación es parte fundamental del quehacer humano, un líder debe saber motivar a la gente, de este modo su equipo se siente identificado y con ganas de hacer aquello que se le pide. (pp 495 - 517)



## **2.4. Valores y educación: concepto, educación y clases de valores, decálogo de los valores organizacionales**

### **2.4.1. Concepto**

Sobre los valores y la educación Landolfi (2004) señala que:

Los valores se nos presentan a la conciencia como “principios” que intentan guiar nuestra elecciones y decisiones cotidianas sobre los más diversos temas, incluyendo entre ellos temas frívolos como las preferencias de nuestro equipo futbolístico hasta temas realmente importantes y trascendentes como nuestras preferencias acerca de lo correcto o incorrecto, es decir, sobre el bien y el mal

Se podría decir entonces que los valores son una especie de entes de razón pues su existencia se encuentra dentro de los límites del pensamiento humano. Los valores son algo propio del ser humano y los mismos marcan y dirigen nuestra existencia de una manera considerable. Ahora bien, entendemos que los valores existen dentro del pensamiento humano pero requieren de dos condimentos adicionales para transformarse esencialmente en ellos, estos son:

- Alguna realidad exterior
- La conciencia humana

Los valores no son algo completamente subjetivo en el sentido de que son un “invento” de nuestra mente sino que requieren del correlato o vinculación a alguna realidad exterior o ente real del cual, de alguna manera, dependen. En el caso de los ejemplos mencionados anteriormente, valores frívolos como nuestra preferencia futbolística se fundamentan en la existencia de un equipo de fútbol real con el cual nos identificamos de múltiples maneras. Si nos referimos a valores más profundos o espirituales como “lo bueno” de educar a nuestros hijos en el bien y la verdad, nos encontramos con una referencia a una realidad fuera del pensamiento la cual debe ser buena o verdadera. Por ejemplo, si enseñamos a nuestros hijos lo bueno de ir a la iglesia,

encontramos una vinculación con algo a lo que consideramos bueno lo cual en este caso es la iglesia.

Pero también hace falta una conciencia inteligente humana la cual aplicando su potencia de "inteligencia" va a considerar lo valioso en cada caso. Esto significa algo muy importante: "No hay valores humanos sin conciencia". (p 1)

De esta manera se puede afirmar que los valores se presentan intuitivamente como una guía sobre la cual tenemos referencias sobre nuestros obrar cotidiano en todos los aspectos. De tal manera son una guía que el simple hecho de actuar de acuerdo a ellos no "hace sentir bien" y el hecho de no hacerlos produce un efecto contrario de bastante malestar.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

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

El uso común y lingüístico le asigna dos significados a la palabra "valor". El primero refiere al uso de una cosa, lo valioso o útil que puedan ser para una persona, el "valor" como utilidad de las cosas para generar beneficios al hombre, y por otro lado valor como "gallardía", acto de coraje. En el presente ensayo lo que nos interesa es la acepción de "Valor" como cualidad del espíritu humano que define y condiciona sus actos de voluntad.

Así para Rodríguez (2004, párr. 4) "El valor como esquema de comportamiento que define lo bueno y lo malo, es parte de la búsqueda de la felicidad del ser humano. Los valores lo expresamos en la convicción razonada de que algo es bueno o malo, interiorizado se convierte en normas y pautas de comportamiento"

Un valor es una preferencia que se cree aunque no sea justificada, desde el principio de la sociedad los valores han estado ligados a la sociedad y la política con la finalidad única de conseguir una buena convivencia entre los miembros de la localidad y sociedad en general, por cuanto se ha dispuesto en nuestro actuar una base de reflexión sobre los móviles de acción de los hombres, la “axiología”, considerada como una disciplina que se encarga de analizar los valores, y sus fundamentos, cobrando sentido junto a la ética como una manifestación de todas aquellas necesidades de saber entender, analizar e interpretar las acciones humanas respecto al entorno sociocultural en el cual se desenvuelve.

La palabra valor puede adquirir muchos significados dependiendo del contexto en que se usa, en la cultura occidental, se preocuparon por los valores del hombre y la consecución de los bienes de felicidad, constituyéndose en fórmulas de relación sobre las cuales el ser humano ha configurado las estructuras de poder en la sociedad.

Para Jiménez (2008, párr. 3) “los valores no son "neutrales" expresan creencias y pautas de conducta que estructuran y legitiman determinados sistemas políticos, incluso, formas de gobierno. Política y valores van de la mano, pues son expresiones de las formas como los hombre dirimen su problemas de existencia”.

Mientras para Uzcátegui (2009, párr. 5) “la axiología como disciplina que se ocupa del estudio de los valores en cuanto a sus relaciones, jerarquizaciones, clasificaciones conforme sus materializaciones y significados para el individuo y la sociedad.”

En conclusión se puede afirmar que los valores provienen de los “principios”, concibiendo los principios como pautas universales y permanentes de desarrollo, que se aceptan como verdad. Los principios son los elementos imprescindibles de cualquier actividad humana, son verdades o ideas que sirven de fundamento a otras verdades y razonamientos.

En definitiva los valores son el inicio del algo que no tiene precedente, ni simple razonamiento, pero que se constituyen en referentes de la acción humana.

### 2.4.2. Educación y valores

Todo valor y su enseñanza deben partir de un principio o un criterio con arreglo a fin, es decir, un criterio argumentable que pudiera fundamentar un valor en la escuela, no solo como acto de enseñanza, sino como principio de la actividad de la escuela como comunidad de vida. Para educar en valores, es necesario interiorizar los contenidos esenciales a su marco referencial. Esta idea nos permitiría construir un referente que tenga la posibilidad de constituirse en una moralidad universalmente válida para los actores educativos. Conforme los valores que comulgamos implícita o explícitamente se expresa determinado modelo de enseñanza, así Uzcátegui (2009) identifica tres enfoques en la enseñanza de valores:

- ***El enfoque de transmisión cultural:*** desde este enfoque se dependen dos dimensiones, por un lado los valores morales pueden enseñarse directamente de la cultura. Cada cultura tiene sus sistemas de valores que deben ser transmitidos de generación en generación. Forman parte de su constitución genético-cultural. La segunda dimensión hace énfasis en el hecho de que se asume los valores como dogma. Desde esta perspectiva la enseñanza en valores es un acto de adoctrinamiento, los valores son los que son y no hay espacio a duda y flexibilidad sobre los mismos. Los valores y su enseñanza es un acto de formación en los dogmas del grupo.
- ***El enfoque de clasificación de valores:*** desde este enfoque no se pone tanto acento en el contenido de los valores, sino en el proceso mismo de valoración, es decir, se basa en una serie de estrategias encaminadas a que las personas hagan consciente lo que valoran y lo asumen plenamente. No existe ningún criterio que permita emitir un juicio moral, todos los valores están “clasificados” en un mismo nivel.
- ***El enfoque basado en principios:*** en el cual se propone una formación moral con arreglo al criterio que *he aceptado como fundamental*. Desde este enfoque se propone que *aceptar* un valor es el resultado de un proceso

racional. Los principios que sustentan los valores morales son asumidos argumentadamente. (párr. 16)

### 2.4.3. Clases de valores

Para lograr comprender plenamente los valores morales se debe analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

Sobre este tema Montas Ramirez (2010) señala las siguientes clases de valores:

- a. **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- c. **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- d. **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. (p.1)

### 2.4.4. Decálogo de los valores organizacionales

Jiménez (2008), en su libro “El valor de los valores organizacionales”, expone que en las organizaciones se puede aplicar el siguiente decálogo de valores, mismo que detalla claramente sus características básicas.

**a. Honestidad**

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

**b. Responsabilidad**

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

**c. Comunicación**

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

**d. Sinceridad**

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

**e. Respeto**

- ⊗ No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.

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

#### **f. Compañerismo**

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

#### **g. Solidaridad**

- ⊗ No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.
- ⊗ Es brindar apoyo al ser humano necesitado.



- ⊗ Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.
- ⊗ Supone ayudar sin recibir nada a cambio, aunque nadie se entere, sin esperar reciprocidad.
- ⊗ Es la adhesión a principios comunes e implica compartir por ellos beneficios y riesgos.

#### **h. Tolerancia**

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

#### **i. La práctica del amor pedagógico**

- ⊗ Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.
- ⊗ Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.
- ⊗ Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.

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

#### **j. Autoestima**

- ⊗ Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.
- ⊗ Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva.
- ⊗ Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial.
- ⊗ No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”. (p.1)

### 3. METODOLOGÍA

Con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos en el siguiente trabajo se debe aplicar una metodología pertinente, toda vez que en ocasiones los resultados de la investigación se evalúan de acuerdo a la metodología utilizada en el proceso investigativo, motivo por el cual se ha puesto especial cuidado en exponer, los métodos, técnicas, instrumentos y procedimiento metodológico.

#### 3.1. Métodos

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el tema de investigación de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (EICA)<sup>1</sup> de la ESPOCH” se utilizaron los siguientes métodos:

**a. Método científico:** Mediante este método se dio una visión holística a todo el trabajo de investigación, esto es, se realizaron los análisis tomando a la investigación como una unidad estructural, con fases interrelacionadas, interdependientes.

**b. Método descriptivo:** Este método fue útil para describir las características fundamentales de los diferentes conjuntos de fenómenos relacionados con la gestión, liderazgo y la práctica de valores, utilizando criterios sistémicos que permitan poner de manifiesto lo más relevante.

**c. Método analítico sintético:** Este método consiste en realizar un análisis de los resultados de la investigación, en otros términos, consiste en realizar un análisis de la información que consta en las tablas estadísticas y gráficos, en cambio entra en juego el método sintético, en la medida que se reduzca a la mínima expresión un determinado contenido. Concretamente el método sintético fue utilizado en la redacción de la introducción de la presente investigación, así como en las conclusiones y recomendaciones de la misma.

---

<sup>1</sup> EICA abreviatura de: Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

**d. Método comparativo:** fue muy útil en el análisis de carácter comparativo de la información de los diferentes s y tabla estadísticas del presente trabajo de investigación.

**e. Método deductivo:** es aquel que va de lo general a lo particular, por lo tanto fue útil en la redacción de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

**f. Método inductivo:** Gracias a este método se pudieron arribar a ciertas conclusiones de carácter general, partiendo de información de carácter particular, es decir nos permitió ir de lo particular a lo general.

### 3.2. Técnicas e instrumentos de investigación

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

**a. Técnica del fichaje:** Esta técnica se utilizó en la recolección de información bibliográfica para el marco teórico, y otras partes de la investigación, toda vez que se acudió a fuentes de carácter bibliográfico, esto es, libros que tratan del tema y sitios web.

**b. Técnica de la observación directa:** Esta técnica sirvió para realizar la observación directa de las principales características de la convivencia de los tres actores educativos: directivos, docentes y estudiantes.

**c. Técnica de la entrevista estructurada:** fue útil para obtener la información necesaria por parte de los directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para lo cual se utilizó una guía elaborada con anterioridad, misma que tuvo como propósito obtener información primaria sobre la gestión administrativa de la escuela en estudio.

**d. Técnica de la encuesta:** Esta técnica fue utilizada para recolectar información de la investigación, tanto en autoridades como en docentes y estudiantes, gracias a la elaboración de preguntas de tipo ensayo de carácter estructurada, de elección

dicotómica y de elección múltiple, para luego ser tabuladas y analizadas en cada Tabla y gráfico.

Cada técnica que fue utilizada en la investigación, tiene sus propios instrumentos de investigación; así por ejemplo la técnica del fichaje, tiene como instrumentos de investigación las fichas nemotécnicas, bibliográficas, etc, que sirvieron para registrar ideas claves o fundamentales de las fuentes bibliográficas consultadas; con la técnica de la encuesta se utilizaron como instrumentos los cuestionarios de investigación.

### **3.3 Procedimientos**

Para la realización de la investigación se realizaron dos fases: Proyecto de Grado I y Proyecto de Grado II.

En la primera fase se realizaron las siguientes actividades: estructuración del marco teórico, análisis crítico sobre la gestión educativa, liderazgo educacional, valores y ética institucional; aplicación de encuestas a directivos, docentes y estudiantes y entrevistas a directivos.

El proceso de la investigación fue controlado en su totalidad en la muestra de directivos, docentes y estudiantes según lo propuesto por la Universidad, cabe mencionar que en el caso de los directores se realizó un sorteo para determinar los 5 integrantes de la muestra, en el caso de los docentes se consideró a los 25 docentes con mayor antigüedad en la escuela y que cuenten con nombramiento, y en el caso de los alumnos se aplicaron las encuestas a quienes son miembros de la asociación de estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público Autorizado) y a dos estudiantes por cada nivel, a sabiendas de que cada uno de los niveles tiene paralelos.

En la fase II, se tabularon los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas de la fase I; discusión y análisis de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas;

formulación de una propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para esto se consideró el título de la propuesta, justificación, objetivos, actividades, localización y cobertura espacial, población objetivo, sostenibilidad de la propuesta, presupuesto y cronograma.

### **3.4 Participantes**

Para el presente estudio se recopilaron datos de la secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA<sup>2</sup> (Contador Público Autorizado), sobre la población de autoridades, docentes y estudiantes. Estos datos fueron clasificados por edad, sexo, y título académico en el caso de autoridades y docentes; y, por sexo y semestres en el caso de estudiantes.

#### **3.4.1 Población**

En las páginas siguientes se han expuesto los gráficos y tablas de la investigación realizada a directivos, docentes y estudiantes, que permiten observar la realidad de la escuela en estudio.

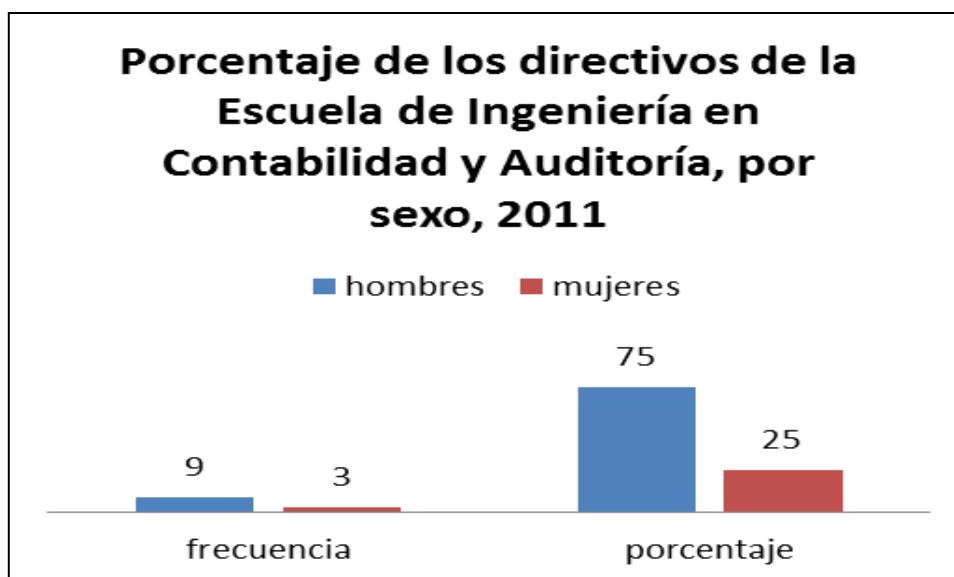
##### **a. Directivos**

La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuenta con un Director de escuela y once coordinadores de áreas académicas: legal, matemática y estadística, social, idiomas, economía, administración, informática, costos y presupuestos, contabilidad, financiera y auditoría.

---

<sup>2</sup> CPA abreviatura de Contador Público Autorizado.

**Gráfico N°1. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

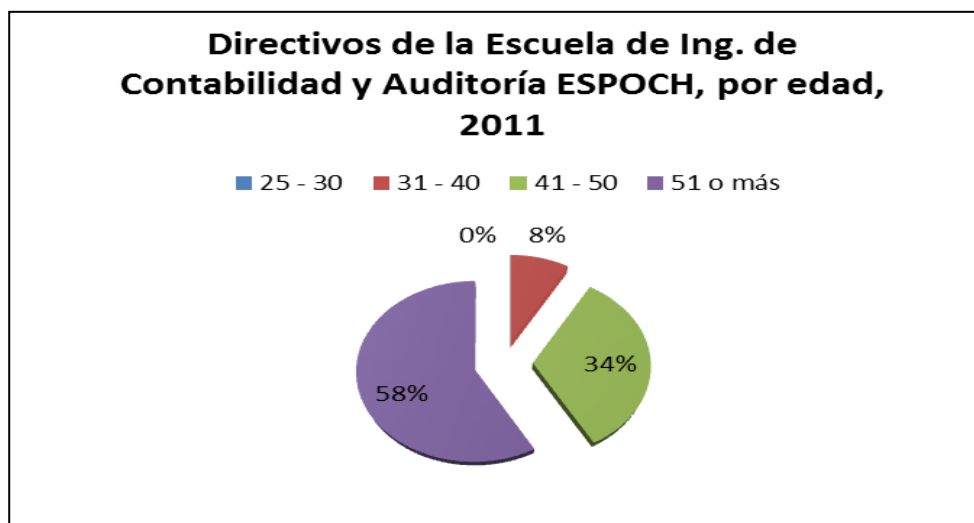
**Tabla N°1. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

Directivos	frecuencia	porcentaje
Hombres	9	75
Mujeres	3	25
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

La EICA tiene un Director y 11 coordinadores de Áreas Académicas (Legal, matemática y financiera, social, idiomas, económica, administración, informática, costos y presupuestos, contable, financiera y auditoría); de los doce, nueve son hombres, que equivale al 75% del total, y 3 son mujeres, equivalente al 25%.

**Gráfico 2. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°2. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**

Edad de los Directivos	frecuencia	porcentaje
25 – 30	0	0
31 – 40	1	8
41 – 50	4	33
51 o más	7	58
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

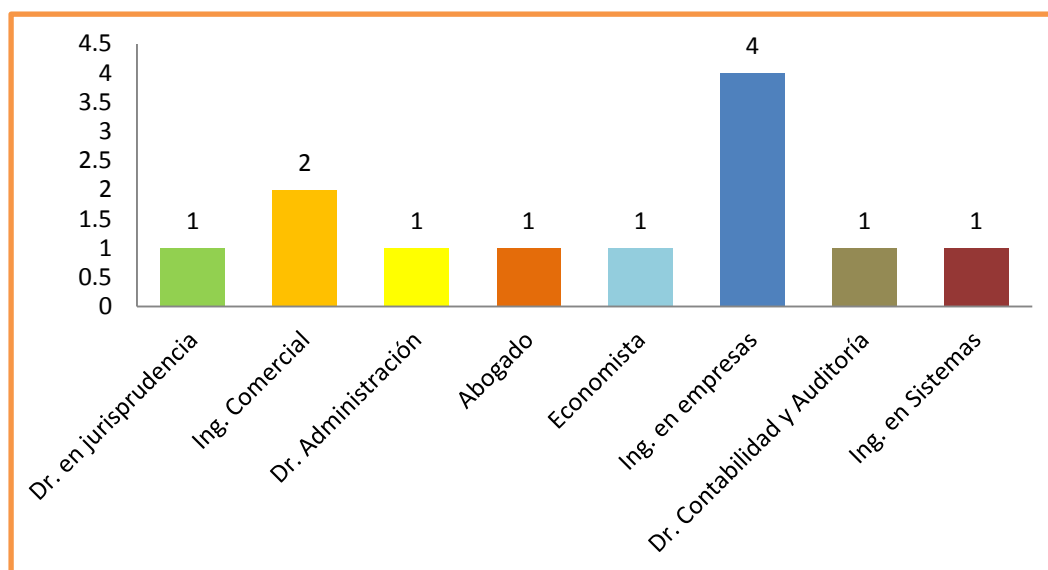
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Cómo se puede observar en la tabla y gráfico N°2, la mayoría de directivos, esto es un 58% tienen 51 y más años de edad; en el rango de 41 a 50 años de edad se encuentra el 34% de directivos; mientras que apenas un 8% corresponde a directivos en el rango de edad de 31 a 40 años.

Seguramente, esta situación obedece a que se toma en cuenta los años de experiencia para designarles como directivos.



**Gráfico N° 3. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°3. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**

Título Académico	frecuencia	porcentaje
Dr. en Jurisprudencia	1	8
Ing. Comercial	2	17
Dr. Administración	1	8
Abogado	1	8
Economista	1	8
Ing. en Empresas	4	33
Dr. Contabilidad y Auditoría	1	8
Ing. en Sistemas	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

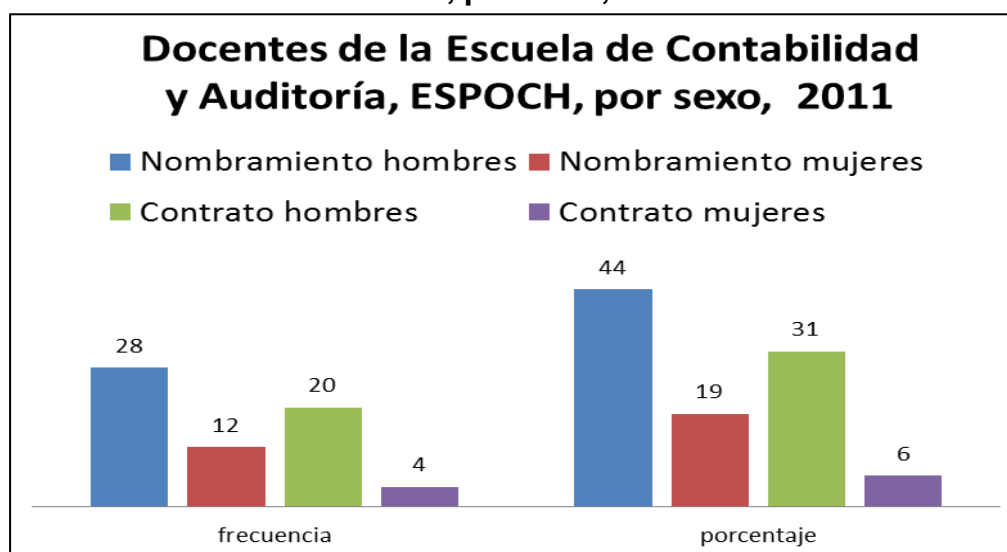
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Con relación al título académico de los directivos, en la tabla y gráfico N.3 se desprende que, el 34% de los mismos, son Ingenieros en Empresas; el 17% Ingenieros Comerciales; un 8% son Doctores en Administración; 8% Ingenieros en Sistemas; 8% Doctores en Contabilidad y Auditoría; 8% Economistas; 8% Abogados; 8% Economistas y el 9% Doctores en Jurisprudencia.

## b. Docentes

En la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, se cuenta con una planta de 64 docentes, datos obtenidos en la Dirección de Talento Humano, de los cuales se extrae la siguiente información:

**Gráfico N°4. Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N° 4. Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

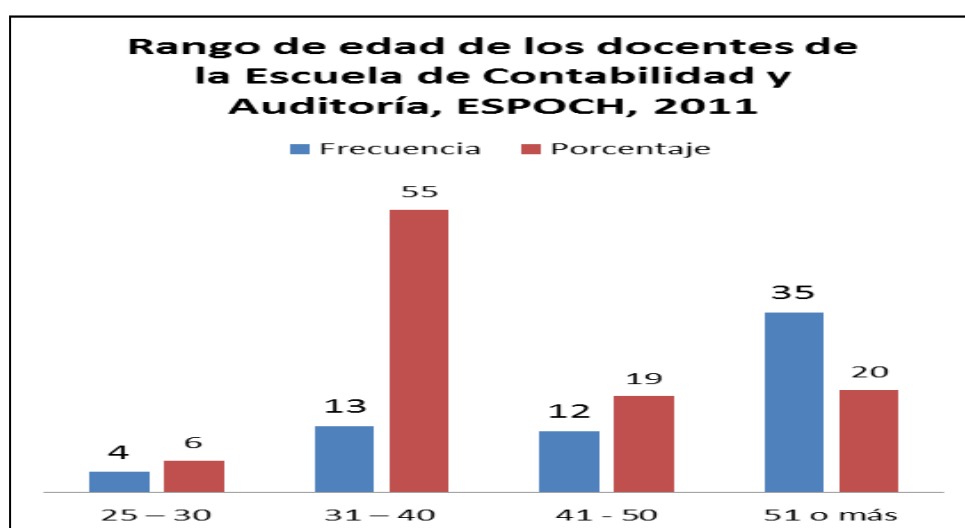
Docentes		frecuencia	porcentaje
Nombramiento	Hombres	28	44
	Mujeres	12	19
Contrato	Hombres	20	31
	Mujeres	4	6
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

La escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, en el período marzo – agosto 2011, tiene una planta de 64 docentes; de los cuales 40 tienen nombramiento (63%), y 24 son docentes ocasionales (37%); en relación al sexo se tiene la siguiente composición: de los 40 docentes con nombramiento, 28 son hombres (44%) y 12 mujeres (19%); de los 24 docentes ocasionales, 20 son hombres (31%) y 4 mujeres (6%), dando un total de 64 docentes que equivale al 100%. La mayoría de los docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría son varones.

**Gráfico N°5. Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N° 5 Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**

Edad de los Docentes	frecuencia	porcentaje
25 – 30	4	6
31 – 40	13	20
41 – 50	12	19
51– 60	35	55
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

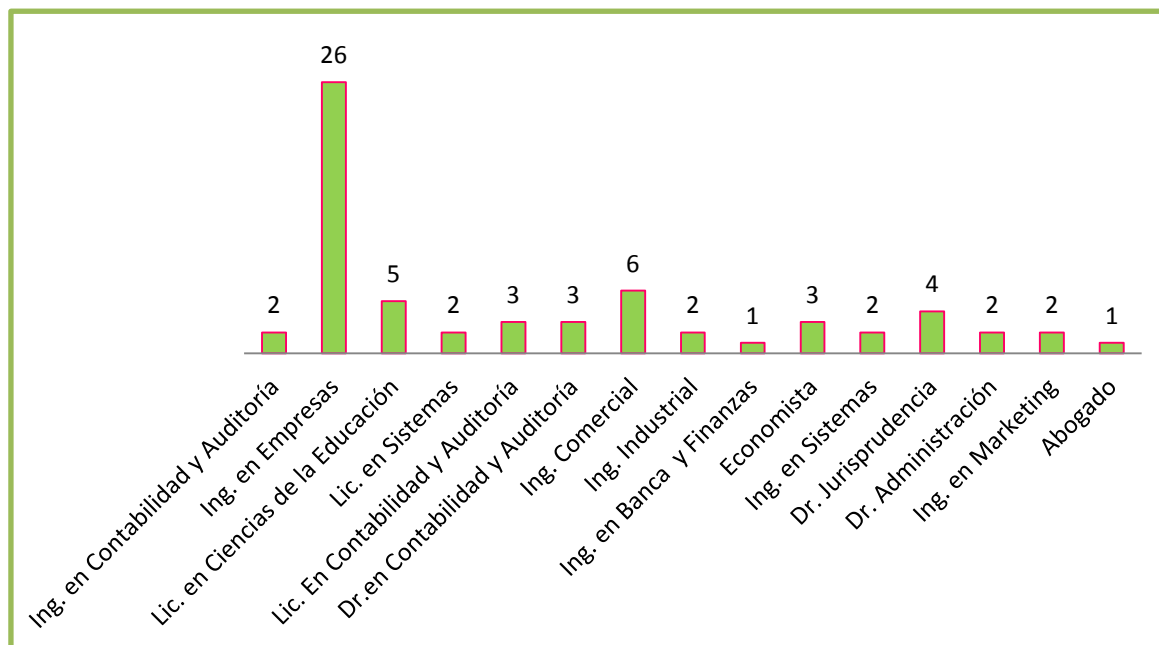
**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Según la tabla y gráfico N. 5, de un total de 64 docentes, 4 se encuentran en el rango de 25 a 30 años, equivalente al 6%; 35 docentes se encuentran en el rango de 31 a 40 años, equivalente al 55%; 12 docentes oscilan entre 41 a 50 años de edad, equivalente al 19%; y, 13 docentes están en el rango de edad de 51 a 60 años, equivalente al 20%.

La mayoría de docentes tienen edades de 31 a 40 años y en menor número se encuentran los docentes con edades de 25 a 30 años.

**Gráfico N°6. Total de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N° 6 Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**

<b>Título Académico</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Ing. en Contabilidad y Auditoría	2	3
Ing. en Empresas	26	41
Lic. en Ciencias de la Educación	5	8
Lic. en Sistemas	2	3
Lic. En Contabilidad y Auditoría	3	5
Dr.en Contabilidad y Auditoría	3	5
Ing. Comercial	6	9
Ing. Industrial	2	3
Ing. en Banca y Finanzas	1	2
Economista	3	5
Ing. en Sistemas	2	3
Dr. Jurisprudencia	4	6
Dr. Administración	2	3
Ing. en Marketing	2	3
Abogado	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

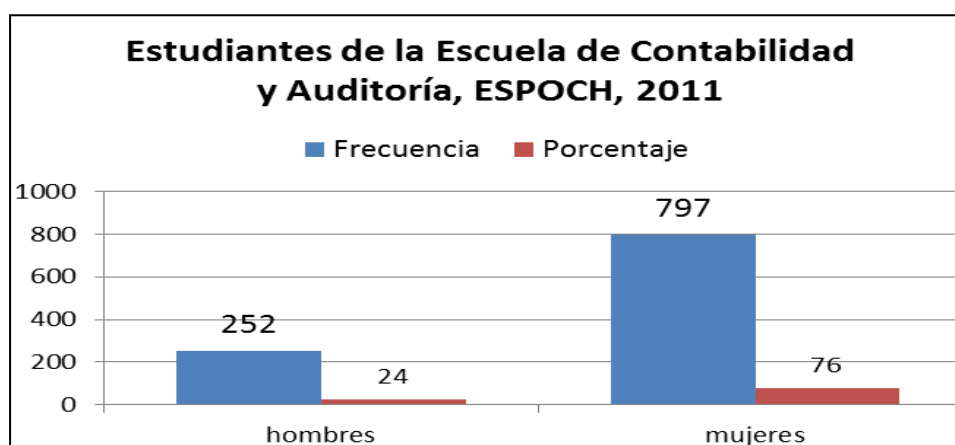
Respecto al título académico de los docentes, en la tabla y gráfico N.6 consta que el 41% son Ingenieros de Empresas; el 8% Licenciados en Ciencias de la Educación; el 3% Licenciados en Sistemas, Ingenieros Industriales, Ingenieros en Sistemas, Doctores en Administración, Ingenieros en Marketing, Ingenieros en Contabilidad y Auditoría; además un 6% son Doctores en Jurisprudencia, el 9% Ingenieros Comerciales; 2% son Abogados y un 1% son Ingenieros en Banca y Finanzas.

Como se puede observar la mayoría de los docentes son Ingenieros de Empresas, muchos de los cuales fueron alumnos de la ESPOCH, y que hoy se encuentran prestando sus servicios en la formación académica.

### c. Estudiantes

El número de estudiantes matriculados en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría en el periodo marzo – agosto 2011 fue de 1049 alumnos, conforme constan en el sistema académico OASIs.

**Gráfico N°7. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°7. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

Estudiantes	frecuencia	porcentaje
Hombres	252	24
Mujeres	797	76
<b>Total</b>	<b>1049</b>	<b>100</b>

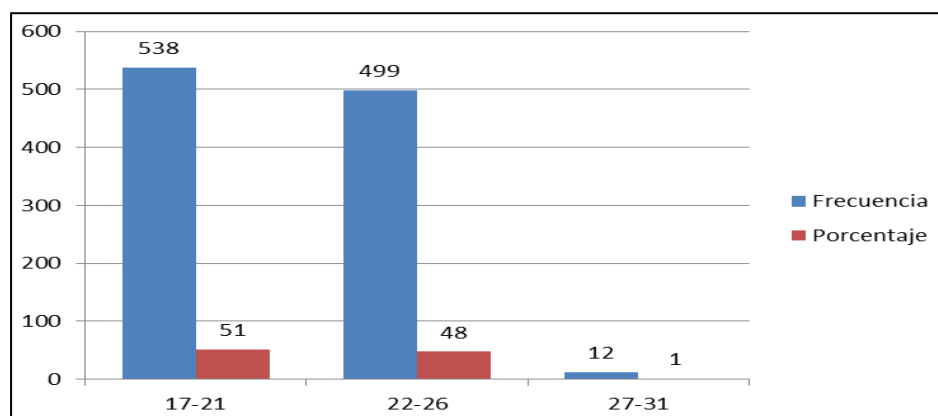
**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Conforme se desprende de la tabla y gráfico N.7, de un total de 1049 estudiantes, 797 son mujeres, equivalente al 76%, y 252 son hombres, equivalente al 24%. Estos datos nos indican que hay más estudiantes de sexo femenino que masculino.

Posiblemente hay más mujeres que hombres debido a que la profesión que oferta la escuela en estudio, dé mejor posibilidad de trabajo a las mujeres.

**Gráfico N°8. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°8. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**

Edad de los Estudiantes	frecuencia	porcentaje
17-21	538	51
22-26	499	48
27-31	12	1
<b>Total</b>	<b>1049</b>	<b>100</b>

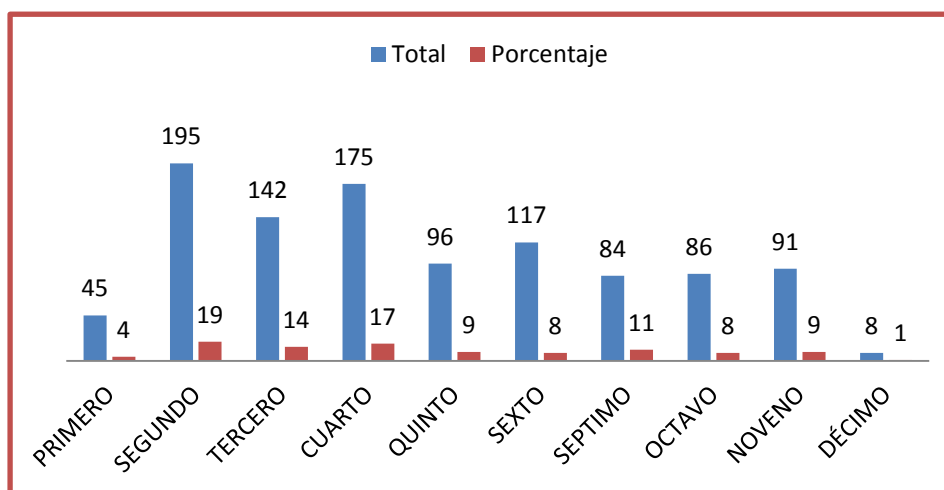
**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Según se observa en la tabla y gráfico N.8, la mayoría de estudiantes (819) se encuentran en el grupo de edad de 17 a 21 años, equivalente al 73%, seguido por el grupo de edad de 22 a 26 años que son 304 alumnos, equivalente al 27%; y, en el estrato de 27 a 31 años están 2 alumnos, cuya cifra no es representativa adquiriendo un porcentaje del 0%.



Posiblemente el grupo de jóvenes estudiantes de 17 a 21 años, es el mayoritario debido a que recién han adquirido su título de bachilleres y los mismos se encuentran cursando en los primeros niveles.

**Gráfico N°9. Estudiantes de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Semestres, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°9. Estudiantes de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Semestres, 2011**

Semestre	Femenino	Masculino	Total
Primero	27	18	45
Segundo	141	54	195
Tercero	100	42	142
Cuarto	140	35	175
Quinto	77	19	96
Sexto	88	29	117
Séptimo	65	19	84
Octavo	66	20	86
Noveno	76	15	91
Décimo	7	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>787</b>	<b>252</b>	<b>1039</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

En la tabla y gráfico N° 9, se observa que la mayoría de estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría se encuentran matriculados en segundo, tercero y cuarto niveles, con el 19%, 14% y 17%, respectivamente: mientras los semestres con menor número de alumnos son: primero (4%), quinto (9%), séptimo (8%), octavo (8%), noveno (9%) y décimo nivel (1%).

En el primer nivel, el número de estudiantes ha disminuido sustancialmente porque como política de la ESPOCH, se limitó el número de los mismos, debido a la falta de infraestructura, especialmente aulas.

### **3.4.2 Muestra**

Del total de la población se extraen las siguientes muestras referentes a directivos, docentes y estudiantes, para la realización de las encuestas y entrevistas, éstas muestras han sido propuestas por la Universidad Técnica Particular de Loja, además es necesario mencionar que no se trabajó con el grupo de padres de familia debido a que este estudio se lo realiza en una Escuela Politécnica, motivo por el cual, el total de la muestra correspondiente a este grupo se aumentó al total de la muestra de los estudiantes.

#### **a. Muestra de los directivos**

Se trabajó con un total de 5 directivos, tal como lo propuso la Universidad Técnica Particular de Loja, para elegirlos se realizó un sorteo entre ellos, considerando al director de escuela como la muestra número 1, y de entre los coordinadores se sortearon a 4 teniendo un total de 5 directivos.

**Gráfico N°10. Muestra de los Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°10. Muestra de los Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

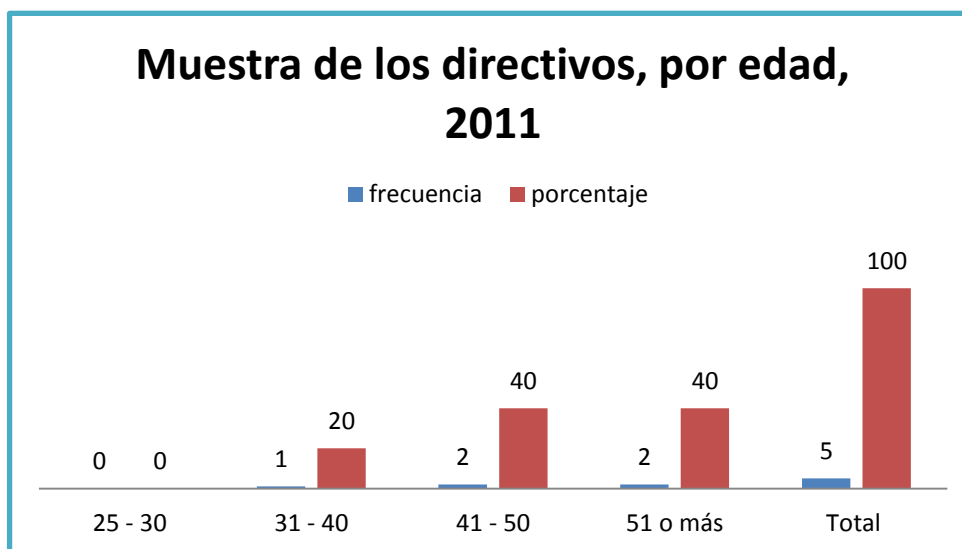
Directivos	frecuencia	porcentaje
Hombres	3	60
Mujeres	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

La EICA tiene un director de escuela y 4 coordinadores de área, haciendo un total de 5 (100%), 1 director de la escuela, 1 del área básica, 1 del área básica específica, 1 del área de ejercicio profesional y 1 del área de formación general, cuatro de ellos son hombres, lo que equivale al 60% del total y 2 son mujer lo que equivale al 40% del total.

**Gráfico 11. Muestra de los Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°11. Muestra de los Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**

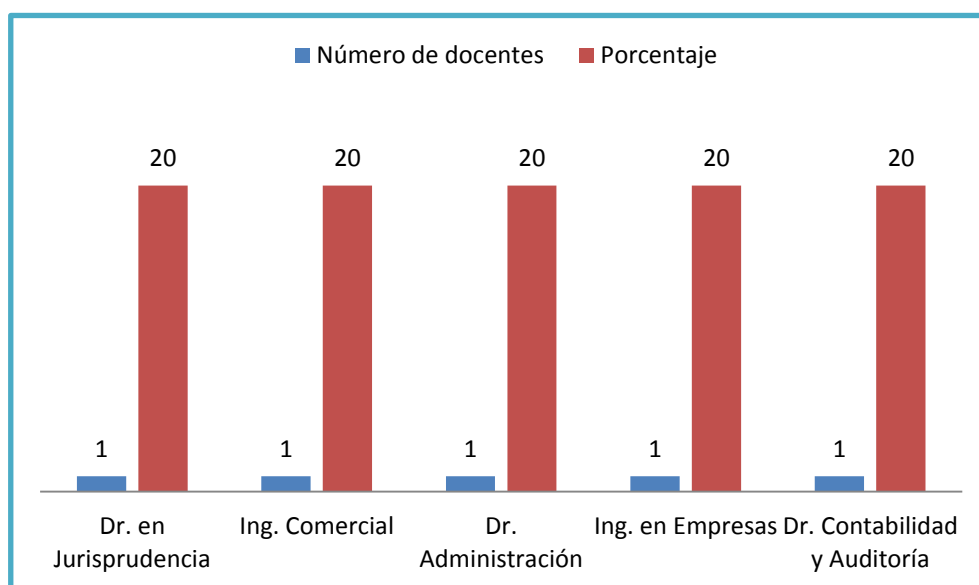
Edad de los Directivos	frecuencia	porcentaje
25 – 30	0	0
31 – 40	1	20
41 – 50	2	40
51 o más	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Cómo se puede observar en la tabla y gráfico N° 11, de un total de 5 directivos, 1 director y 4 coordinadores; 1 se encuentra en el rango de 31 a 40 años de edad, equivalente al 20%; 2 se encuentran en el rango de 41 - 50 años de edad, equivalente al 40% y 2 están en el rango de 51 o más años, lo que equivale al 40%.

**Gráfico N°12. Muestra de Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°12. Muestra de los Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**

Título Académico	frecuencia	porcentaje
Dr. en Jurisprudencia	1	20
Ing. Comercial	1	20
Dr. Administración	1	20
Ing. en Empresas	1	20
Dr. Contabilidad y Auditoría	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

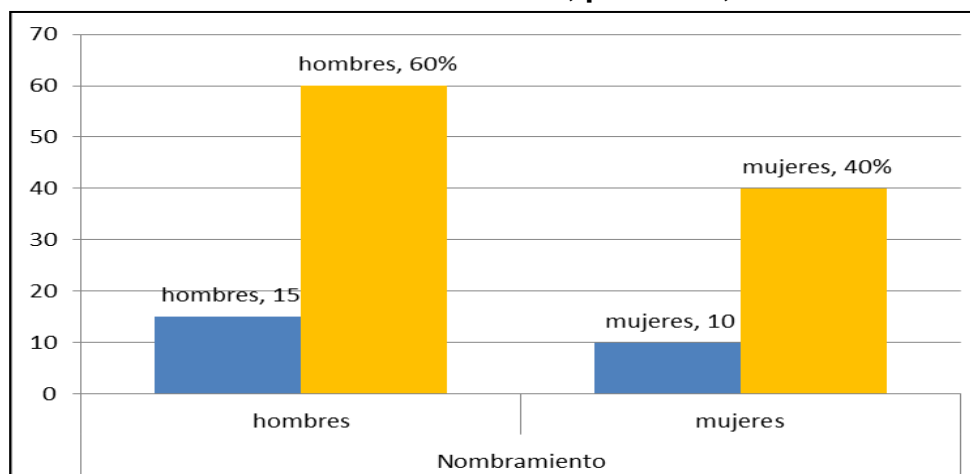
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

En la tabla y gráfico N.12 consta 1 profesional por cada título: Doctor en Jurisprudencia, Ingeniero Comercial, Doctor en Administración, Ingeniero de Empresas, Doctor en Contabilidad y Auditoría.

## b. Docentes

Se trabajó con una muestra de 25 docentes, tal como propuso la Universidad Técnica Particular de Loja, éstos docentes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Gráfico 13. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°13. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

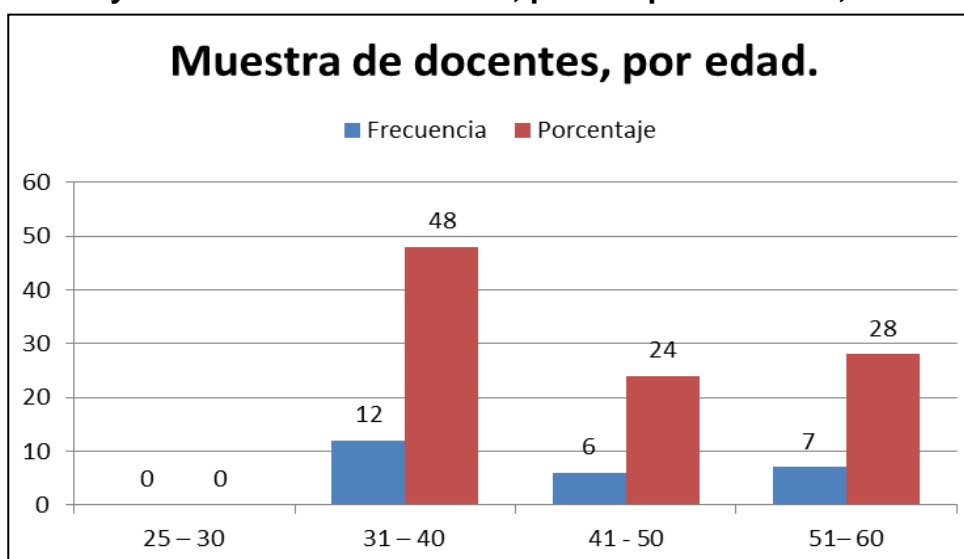
Docentes		frecuencia	Porcentaje
Nombramiento	Hombres	15	60
	Mujeres	10	40
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Se trabajó con una muestra de 25 docentes con nombramiento, de los cuales 15 son hombres, equivalente al 60%; y, 10 son mujeres, equivalentes al 40%.

**Gráfico N°14. Muestra de Docentes de la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°14. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Grupos de Edad, 2011**

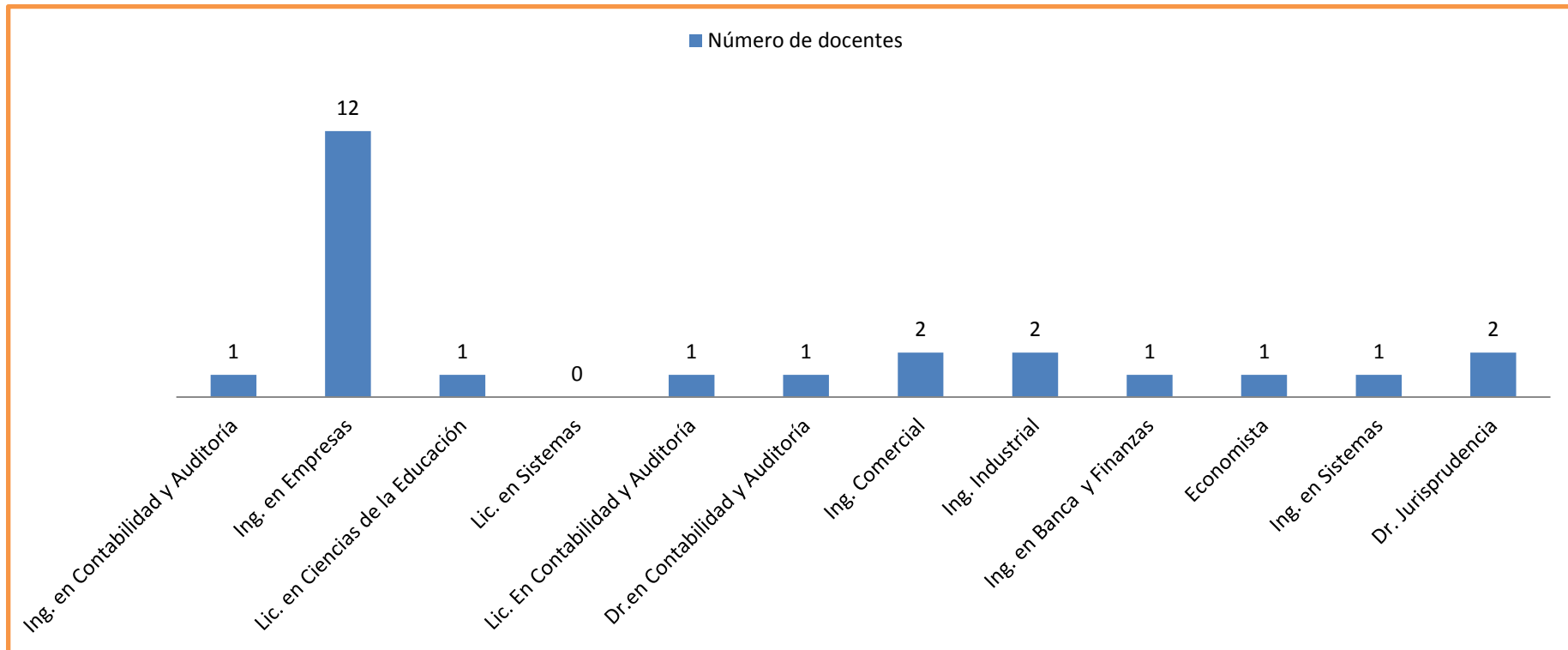
Edad de los Docentes	frecuencia	porcentaje
25 - 30	0	0
31 - 40	12	48
41 - 50	6	24
51 - 60	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

De la tabla y gráfico N. 14 se desprende que, de 25 docentes, 12 se encuentran en el estrato de 31 a 40 años de edad, equivalente al 48%; 6 docentes están en el grupo de 41 a 50 años de edad, equivalente al 24%; y, 7 docentes están en el rango de 51 a 60 años de edad, equivalente al 28%; esto es, más del 50% de docentes están en edades que fluctúan de 31 a 40 años.

**Gráfico N°15. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas



**Tabla N°15. Muestra de Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Título Académico, 2011**

Título Académico	frecuencia	porcentaje
Ing. en Contabilidad y Auditoría	1	4
Ing. en Empresas	12	48
Lic. en Ciencias de la Educación	1	4
Lic. en Sistemas	0	0
Lic. En Contabilidad y Auditoría	1	4
Dr.en Contabilidad y Auditoría	1	4
Ing. Comercial	2	8
Ing. Industrial	2	8
Ing. en Banca y Finanzas	1	4
Economista	1	4
Ing. en Sistemas	1	4
Dr. Jurisprudencia	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

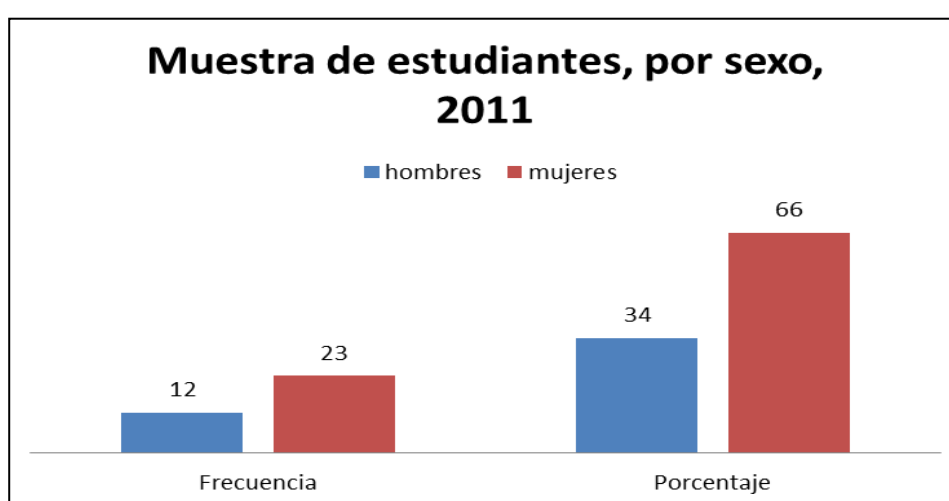
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Como se observa en la tabla y gráfico N° 15, de una muestra de 25 docentes, 1 es Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; 12 son Ingenieros de Empresas; 1 es Licenciado en Ciencias de la Educación; 1 es Licenciado en Contabilidad y Auditoría, 2 son Ingenieros Comerciales, 2 son Ingenieros Industriales; 1 es Ingeniero en Banca y Finanzas; 1 es Economista; 1 es Ingeniero. en Sistemas y 2 son Doctores en Jurisprudencia; esto es, casi el 50 % de docentes tienen título de Ingenieros de Empresas, generalmente graduados en la Facultad de Administración de Empresas, a la que pertenece al escuela en estudio.

### c. Estudiantes

La muestra de los estudiantes propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja fue de 20, debido a que no se realizaron las encuestas a los padres de familia, puesto que, el presente estudio se lo realizó en un Instituto de Educación Superior, en consecuencia se aumentó la muestra de 20 a 35 estudiantes, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

**Gráfico N°16. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Ecoturismo ESPOCH, por Sexo, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°16. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Sexo, 2011**

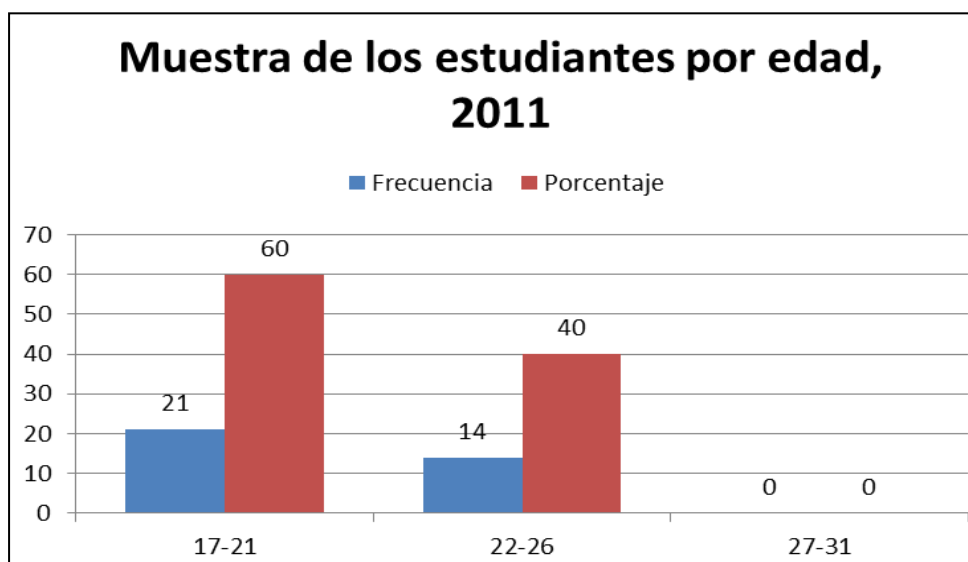
Estudiantes	frecuencia	porcentaje
Hombres	12	34
Mujeres	23	66
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011  
**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

De los 35 alumnos que constan en la tabla y gráfico N.16, 12 son del sexo masculino, equivalente al 34%; y 23 mujeres, equivalente al 66% del total de la muestra.

Cabe aclarar que para elegir a los estudiantes se consideraron a dos representantes por niveles (10 niveles), con un total de 20 estudiantes, más los integrantes de la Asociación de Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, con un número de 15 estudiantes, haciendo un total de 35 estudiantes para la muestra.

**Gráfico N°17. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°17. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por Edad, 2011**

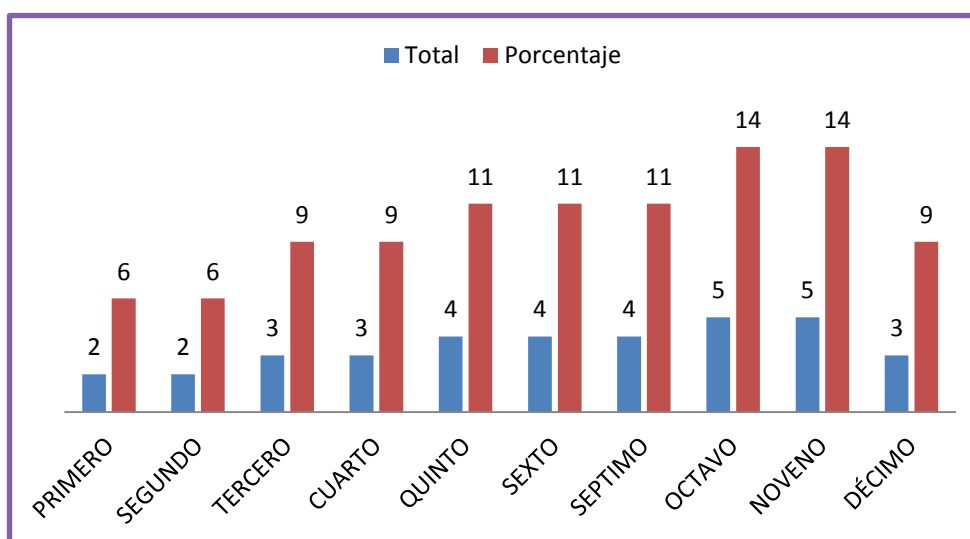
Edad de los estudiantes	frecuencia	porcentaje
17-21	21	60
22-26	14	40
27-31	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

De la tabla y gráfico N. 17 se desprende que, 21 estudiantes se encuentran en el grupo de 17 a 21 años de edad, equivalente al 60%; y 14 estudiantes están en el rango de 22 a 26 años de edad, que equivalen al 40%.

**Gráfico N°18. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por niveles, 2011**



**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°18. Muestra de Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, por niveles, 2011**

Nivel	frecuencia	porcentaje
Primero	2	6
Segundo	2	6
Tercero	3	9
Cuarto	3	9
Quinto	4	11
Sexto	4	11
Séptimo	4	11
Octavo	5	14
Noveno	5	14
Décimo	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Secretaría de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, 2011

**Elaborado:** Mayra Martínez Illescas

Conforme se observa en la tabla y gráfico N° 18, la mayoría de estudiantes que conforman la muestra se encuentran en octavo y noveno nivel, con el 14% cada uno, seguidos por quinto, sexto y séptimo nivel, equivalentes al 11% cada uno; los niveles de tercero, cuarto y décimo niveles, representan el 9% cada uno, mientras los niveles con menor número de estudiantes que integran la muestra se encuentran en primero y segundo niveles, equivalente al 6% cada uno.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

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

##### **4.1.1.1 El manual de organización**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, posee un “Estatuto Orgánico Funcional”, el mismo que fue aprobado por el CONESUP el 7 de enero del 2004, mediante resolución RPC. S01 N°005.04, este estatuto regula las actividades en todas las facultades y escuelas que lo conforman, es así como la Escuela de Contabilidad y Auditoría, al formar parte de la Escuela Superior de Chimborazo (ESPOCH) también está regida por el “Estatuto Orgánico Funcional de la ESPOCH”.

En el Estatuto Orgánico Funcional de la ESPOCH, se pueden evidenciar los siguientes artículos relacionados con la gestión educativa, liderazgo y valores.

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

Todas las instituciones ya sean públicas o privadas deben garantizar el bienestar de todos sus actores, no se diga de una institución de educación superior donde todos sus actores son indispensables para el quehacer educativo y donde su bienestar está fundamentado en principios y fines que valoran la práctica democrática y libertad de acción y pensamiento en un marco de valores y virtudes indispensables en su actuar. Siendo necesario que la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría cuente con una definición clara de sus principios académicos, debido a que cada escuela se diferencia una de otra en su práctica técnica y laboral, respondiendo a principios propios.

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

La educación favorece directamente al desarrollo social y económico del país, el compromiso de quienes están a cargo de educar nuevos profesionales debe ser proporcionar a los estudiantes una formación plena, íntegra que los ayude a estructurar su identidad y desarrollar sus capacidades para participar activamente en la construcción de la sociedad, posibilitando que los mismos reflexionen, construyan y pongan en práctica valores y conocimientos que faciliten la convivencia en la sociedad, tales como la tolerancia, la responsabilidad, participación, diálogo y el respeto por el pensamiento ajeno y la diversidad cultural.

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

Todas las facultades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo están formadas por cuatro niveles: directivo, ejecutivo, apoyo y operativo, cada uno de los cuales está integrado por sus coordinadores y demás apoyo, la organización que señala este artículo permite planificar cada actividad en concordancia con cada área o nivel operativo, académico o administrativo.

- En el capítulo XI de las Facultades, Art 103 Del Directorio de Escuela se señala: “El Director de escuela es el responsable académico y administrativo de su escuela. Será designado por el Consejo Directivo de la Facultad, debiendo cumplir los mismos requisitos que el decano. Ejercerá sus funciones a dedicación exclusiva” y Art 104 De sus funciones:

“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”.

Observando las funciones de la dirección de escuela, se evidencia que se han considerado las funciones académica y administrativa, más no actividades de vinculación e investigación, lo cual limita la consideración de parámetros, indicadores, metas y fuentes de verificación que permitan la evaluación del director en la práctica de sus actividades.

La principal figura dentro de la escuela que debe tener como insignia el liderazgo es el Director de Escuela en todos los aspectos relativos a la escuela que dirige, considerando importante que se de relevancia a aspectos no sólo del área académica, sino también a la investigación, producción científica y tecnológica, vinculándola además con el entorno institucional y social.

Una de las oportunidades para cubrir esta deficiencia es la formulación del nuevo Estatuto Interno de la ESPOCH para la aprobación de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), en el cual, quizá se establezcan nuevos mecanismos y estructuración organizativa para la formación y



función eficaz del: Centro de Investigación y Producción, Comisión de Educación a Distancia, Comisión de Planificación y Evaluación, y la Comisión de Vinculación.

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

La Comisión de Carrera es la encargada de definir, estructurar y contextualizar el curriculum de la carrera, por tanto esta comisión forma parte esencial del cumplimiento de los objetivos de enseñanza y formación académica y humana de calidad, de este modo una gestión con liderazgo y valores ayudará a alcanzar los objetivos de la escuela mediante la selección y aprobación de un modelo curricular, planes analíticos, planta de docentes, etc.

Sin embargo un problema encontrado es la falta de ejecución de esta comisión dentro de la escuela, debido a la falta de liderazgo y compromiso por parte de los directores de las áreas académicas, y la falta de coordinación entre ellas y sus miembros.

#### **4.1.1.2. El código de ética.**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuenta con un Código de Ética, el mismo que fue discutido y aprobado por los miembros del Consejo Politécnico en sesión ordinaria realizada el 24 de junio de 2008, mediante Resolución No.286.CP.2008.

Este Código de Ética fue creado para la regulación global de la ética en distintos actores que forman la institución.

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

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

El código de ética de la ESPOCH regula las acciones y comportamientos de los actores de la institución, pero éste código es general y aunque es aplicable a todas las facultades, escuelas y carreras de la misma, resulta necesario que el mismo sea analizado, valorado, y aprobado por los respectivos actores de cada escuela en particular, de modo que cumpla con las características requeridas de forma individual respondiendo a su práctica y desenvolvimiento académico y profesional.

- En el Capítulo IV De los Principios Éticos, se señala como Principios Generales: “Entendemos por principios, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que formal, transitoria o permanentemente constituyen la ESPOCH, en calidad de autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes con nombramiento, contrato o matriculados legalmente, mientras dure su permanencia en la institución. Los principios éticos generales que asume la ESPOCH, para la formación integral de sus servidores y estudiantes son los siguientes: libertad, responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, equidad, perseverancia, tolerancia, dignidad.

Los principios éticos son la base en el comportamiento del ser humano, los mismos que permiten sustentar el comportamiento moral que le permite diferenciar lo que le perjudica o le favorece, el Código de Ética de la ESPOCH tiene como fin ocuparse de los valores, normas y principios que rijan el comportamiento de quienes conforman la institución, autoridades, docentes, estudiantes, empleados y demás trabajadores.

El código de ética constituye un pilar fundamental dentro de toda institución, más aún cuando se trata de una institución educativa que tiene como fin formar profesionales cabales, con los conocimientos necesarios pero también con un comportamiento intachable, donde su propósito sea incentivar a toda la familia politécnica a que aporte sus ideas e ingenio en pro del mejoramiento y el bienestar de la institución.

- En el Capítulo IV De los Principios Éticos, se señala como Principios Específicos de la ESPOCH: “De conformidad con el artículo 4, del Estatuto Politécnico, los principios que la ESPOCH, asume son los siguientes: Autonomía, Democracia, Cogobierno, Libertad de cátedra, Libertad de pensamiento, Libertad de expresión, Libertad de culto, Igualdad, Pluralismo, Espíritu crítico.

La ESPOCH asume 9 principios éticos, mismos que permiten que la institución se desarrolle en un ambiente de tranquilidad y que todos sus miembros participen activamente de la vida institucional, respetando el derecho del otro, y alcanzando nuevas metas en un ambiente de relativa paz y colaboración.

Al ser un Código de Ética abarca varios aspectos del comportamiento humano, en la ESPOCH ha sido diseñado uno general, el cual es aplicable a todas las facultades y escuelas, pues persigue conseguir un comportamiento generalizado basado en los 9 principios éticos básicos del ser humano.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

La Institución posee un plan estratégico general, el cual es usado en todas las carreras, del cual se extrae la siguiente información:

En el plan estratégico de la ESPOCH se identifica los siguientes objetivos:

- Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito de la docencia, investigación, vínculo y gestión a partir de una organización sistémica, flexible, articulada y dinámica, que permita responder con oportunidad y calidad las expectativas del desarrollo de nuestra sociedad.
- Desarrollar una cultura organizacional integradora y solidaria para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos.
- Impulsar la investigación básica y aplicada, vinculándola con las otras funciones universitarias y con los sectores productivos y sociales.
- Promover la generación de bienes y prestación de servicios basados en el potencial científico- tecnológico de la ESPOCH”.

El plan estratégico institucional funciona como un instrumento de gestión, el cual está basado en cuatro áreas: docencia, administración, vinculación e investigación; estas áreas son consideradas básicas en el proceso de gestión educativa, por cuanto favorecen el desarrollo del individuo e institución en el ámbito social, cultural, tecnológico, científico y productivo.

La escuela de Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público autorizado) no cuenta con un plan estratégico propio, por cuanto usa el plan estratégico institucional, sin embargo se ve la necesidad de desarrollar uno propio, el mismo que vaya acorde a sus características y necesidades específicas.

La identificación de los Nudos Críticos en referencia con las funciones de la gestión educativa de la institución se manifiesta lo siguiente:

### **1. Función Docencia**

- Insuficiente planificación curricular
- Débil instrumentación de las políticas para el mejoramiento del ejercicio docente.
- Insuficientes y desactualizados recursos didácticos para el ejercicio docente (equipos, laboratorios, talleres y bibliotecas).
- Escasa evaluación curricular
- Deficiente coordinación entre las funciones universitarias
- Limitada pertenencia de los docentes con la Institución.

### **2. Función Investigación**

- Carencia de un plan para la función investigación
- Débil difusión de los resultados de la investigación
- Insuficiencia de recursos para la investigación
- Escaso compromiso de los docentes en la investigación

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

- Carencia de un plan de la función de vinculación.
- Carencia de un sistema de comunicación interna y externa
- Débil posicionamiento de la imagen institucional

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

- Débil coordinación, comunicación e información entre los organismos de dirección
- Burocratización en la gestión administrativa
- Desactualizada normatividad
- Falta de políticas e instrumentos para el mejoramiento de la función institucional
- Inadecuado sistema de administración del talento humano
- Deficiente optimización de los recursos
- Débil cumplimiento de las normas que regulan el hacer institucional.
- Escaso compromiso y pertenencia de los servidores politécnicos con la ESPOCH.
- Insuficientes recursos hídricos para consumo humano y de riego
- Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de los espacios físicos institucionales

En las cuatro funciones de la gestión educativa, docencia, investigación, vinculación y administración se han identificado nudos críticos que permiten su buen desenvolvimiento, la mayoría de ellos son causados por falta de planificación, coordinación y de sentido de pertenencia a la institución.

Es necesario que al haberse identificado estos nudos críticos a nivel general, se realice un estudio en cada escuela de la institución, en este caso de la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público Autorizado) para conocer a fondo sus necesidades y poder formular estrategias de mejora.

La Escuela en estudio no posee un plan estratégico propio, limitando el posicionamiento en el mercado de cada carrera que ofrece la ESPOCH, pudiendo de esta manera utilizar el plan estratégico institucional como un referente para la formulación de uno propio.

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

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

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

El mejoramiento continuo a través de una buena planificación y un buen diseño curricular permiten mejorar el nivel académico y por tanto la calidad educativa que se oferta, a través de carreras pertinentes acorde a las políticas de desarrollo del país y del mundo, en cuanto a la escuela de Contabilidad y Auditoría se ha puede hablar de una malla o red curricular que periódicamente se va actualizando.

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

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

La escuela de Contabilidad y Auditoría cuenta con varios convenios con instituciones locales, nacionales e internacionales, todos ellos apuntan a la formación y perfeccionamiento de los futuros profesionales que forma la escuela y de los profesores de la misma.

La Escuela a través de la Comisión de Vinculación con la colectividad realiza un importante acercamiento a la comunidad gracias a las disciplinas de danza, música, teatro, dibujo, canto, guitarra, etc.

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

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

El principal objetivo de toda institución educativa debe ser propender al desarrollo de entorno en el que se encuentra, gracias a la educación se puede romper barreras y aportar al desarrollo del país; respondiendo a esta necesidad la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría forma profesionales competentes y competitivos, con una sólida formación profesional y axiológica, a fin de que los mismos sean verdaderos protagonistas en el proceso de cambio, transformación que requiere la sociedad ecuatoriana, en particular se les prepara para que mediante la práctica de valores y de sus conocimientos y práctica profesional, lleven el sistema contable, financiero y presupuestario de las instituciones públicas y privadas con absoluta transparencia.

También se les forma con una orientación de verdaderos emprendedores, de esta manera un porcentaje importante de los egresados y profesionales han creado sus propias empresas de servicios, especialmente a nivel de consultoría, generando puestos de trabajo.

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

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

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

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El presupuesto total de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el año fiscal 2010 alcanzó un monto de \$ 6.142.566,15; de los cuales \$ 2.248.537,41 estuvieron destinados para gasto corriente y \$ 3.894.028,74 destinados a inversión.

Dentro de esa proforma presupuestaria la Facultad de Administración de Empresas contó con un presupuesto de \$ 503.195,11; de los cuales \$ 194.726,76 fueron destinados al gasto corriente y \$ 308.468,35 fueron asignados a inversión.

De los \$ 503.195,11 la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría EICA, alcanzó un espacio presupuestario de \$ 3.000, repartido de la siguiente manera: \$1.000 para la promoción académica, \$1000,00 para la implementación de la página web, \$10.000,00 para el mantenimiento de modulares. (Fuente: Dirección Financiera de la ESPOCH, año fiscal 2010).

Según el POA de la Facultad de Administración de Empresas para el año 2011 se cuenta con un presupuesto de \$527.858,50 de los cuales, \$264.211,93 están destinados para gasto corriente (materiales de impresión, fotocopiado y reproducción, capacitación al personal docente y administrativo de la facultad, promoción académica de las carreras de la facultad, gestión administrativa y académica de la facultad y del sistema dual) y \$263.646,57 será destinado para inversión (mobiliario, equipos electrónico de audio y video, equipos y sistemas informáticos, mantenimiento de modulares, dotación de vehículos para uso del personal administrativo, docente y estudiantil, mantenimiento de mobiliario, suministro e instalación de equipos activos y pasivos de red, y de fibra óptica, suministros e instalación de equipos activos y pasivos de red para proveer del servicio de internet, partes, piezas, repuestos y mantenimiento de equipos informáticos.)

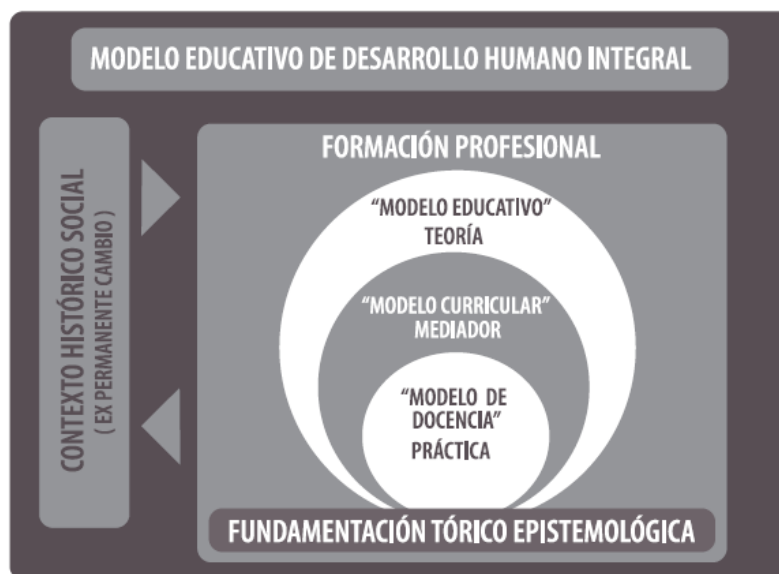


El POA ha sido distribuido por facultades y éstas son las encargadas de redistribuirlo a las escuelas acorde a las necesidades y requerimientos de las mismas.

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

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

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



Fuente: Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral

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

**1. El nuevo rol social de la educación politécnica.-** Basada en una visión holística del mundo, recuperando permanentemente el conocimiento del contexto mundial, nacional, regional y local, reflexionando sobre la docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa.

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

**3.-El Conocimiento.-** La recreación y producción del conocimiento científico-tecnológico integrará dialécticamente el conocimiento empírico y el conocimiento racional, lo que permitirá generar nuevas cogniciones y metacogniciones a partir de la práctica social, valorada como fuente y fin del conocimiento.

**4.- La investigación.-** El proceso de construcción colectiva del conocimiento constituirá el espacio más propicio para la investigación formativa, adaptativa y generativa. Los estudiantes de los ciclos iniciales se apropiarán de las bases teórico-epistemológicas y metodológicas de la investigación, desarrollando un pensamiento y actitud investigativas.

**5.-La formación ética.-** Para fortalecer la dimensión humanista será necesario enfatizar en el fundamento ético de la educación, comprendiendo que la Ética es el campo de la filosofía que nos permitirá identificar y definir los valores que deben dirigir la conducta humana.

La ESPOCH vio necesario la creación de un modelo institucional que abarque varios aspectos importantes en el proceso educativo: la realidad social, acción institucional y la práctica educativa, al modelo se lo denominó “Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral”, el cual tiene como funciones cumplir con la transformación de la realidad socioeducativa, el desarrollo individual, institucional y social y siendo consciente de la realidad social, cultura y ambiental de nuestro Ecuador.

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

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

En este reglamento se ratifica y visualiza el liderazgo que debe poseer el Director de Escuela, ya que el mismo es el responsable directo de la planificación y ejecución curricular de la escuela.

- En el Capítulo IV del Reglamento de Régimen Académico de la ESPOCH, Art. 13 Del Currículum se manifiesta que: “La Comisión de Carrera en coordinación con las áreas académicas de cada Escuela, será la encargada de elaborar y actualizar los diseños y/o rediseños curriculares de la carrera, de acuerdo al modelo educativo, a la metodología del diseño curricular Institucional y al instructivo respectivo, los mismos que serán presentados para su aprobación en los organismos correspondientes, de acuerdo al Art. 121 del Estatuto Politécnico”.

En el Reglamento de Régimen Académico se definen las actividades que debe realizar el director escuela, el cual debe informar a sus estudiantes sobre las actividades académicas y los docentes encargados, en coordinación con la

secretaría académica. La Escuela de Contabilidad y Auditoría tiene 11 áreas académicas y cada una de ellas tiene un coordinador a su cargo, mismos que están en permanente comunicación con el Director de Escuela y sus requerimientos y necesidades son resueltas en la Comisión de Carrera.

#### **4.1.2. La estructura organizativa del centro educativo.**

##### **4.1.2.1 Misión**

Se señala como Visión institucional: “Ser una institución universitaria líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social.

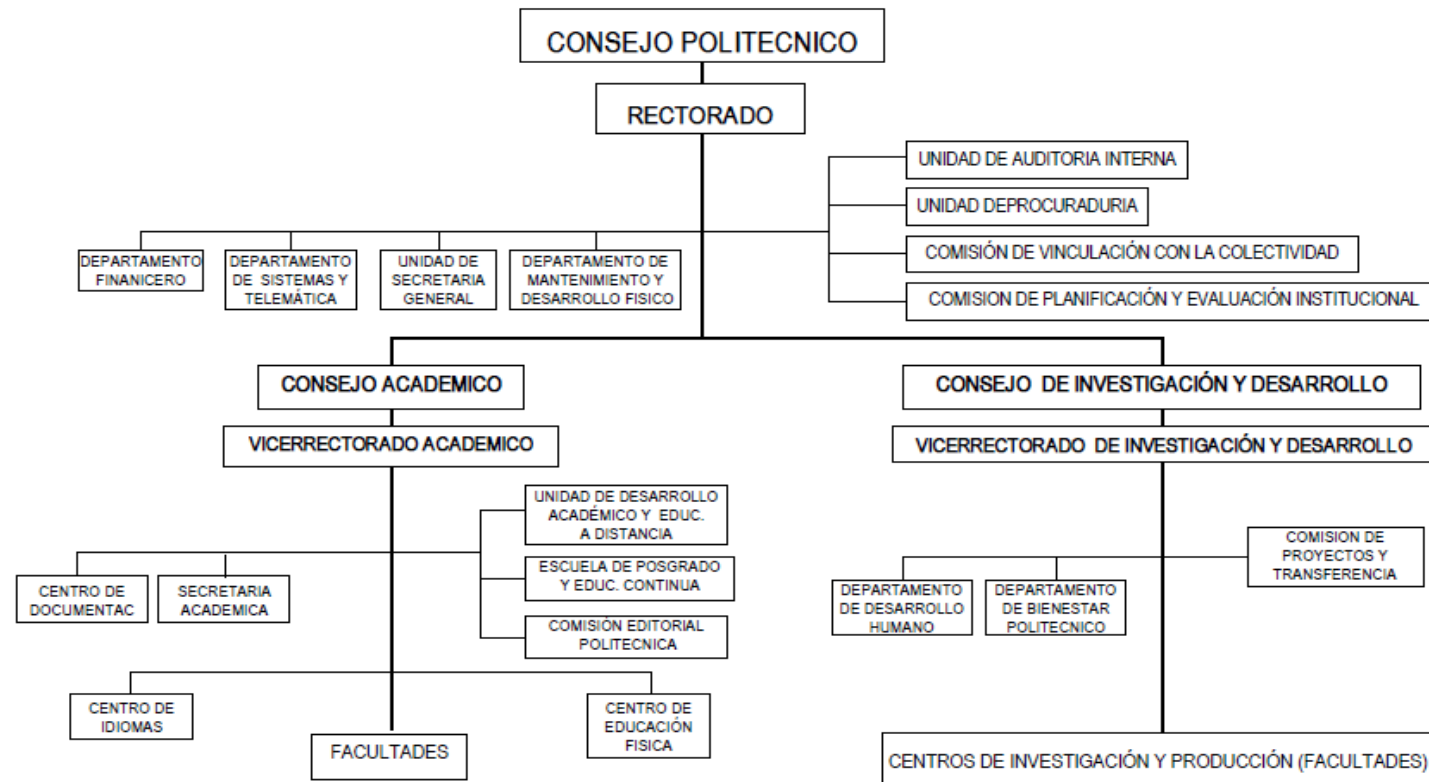
##### **4.1.2.2. Visión**

Se manifiesta como Misión: “Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país”.

Cada escuela y en este caso la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría debería formular sus propias misión y visión las cuales definan e identifiquen a la carrera, debido a que cada escuela tienen sus características propias y persigue ciertos objetivos que las diferencia del resto, si bien la misión y visión institucionales son un requerimiento esencial y se pueden generalizar, sería mejor que quienes se encuentran a cargo de la escuela definan su propio perfil profesional, misión, visión y objetivos, lo cual favorezca su acreditación como carrera hasta el año 2013.

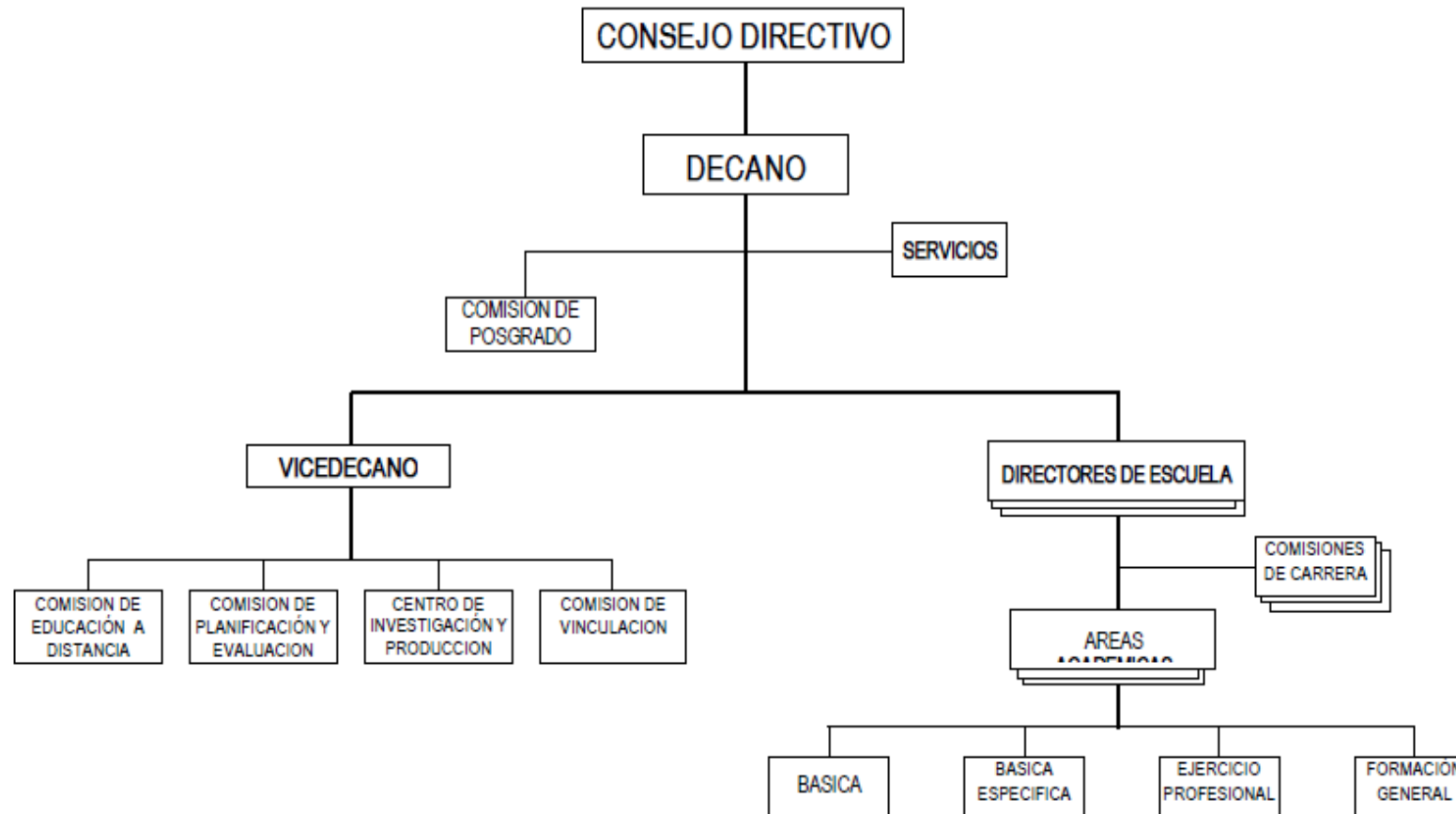
### 4.1.2.3 El organigrama.

Figura # 2: Organigrama Estructural de la ESPOCH.



Fuente: Organigrama Estructural de la ESPOCH, 2008.

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



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

A nivel institucional el organigrama de la ESPOCH distingue tres sectores: Consejo Politécnico dirigido por el Rector, Consejo Académico dirigido por el Vicerrector Académico y el Consejo de Investigación y Desarrollo dirigido por el Vicerrector de Investigación y Desarrollo, cada una de ellos preside su área y además se encuentra a cargo de otra estancias.

Adicionalmente se cuenta con un organigrama general para todas las facultades, escuelas y carreras de la ESPOCH, empezando por el decano, vicedecano y los directores de escuela.

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

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

##### **1.-Misión:**

Mejorar los procesos de diseño curricular en la carrera.

##### **2.- Integración:**

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

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

- Actualizar el pensum de estudio acorde al perfil de la carrera;
- Orientar los contenidos de los programas de las áreas;
- Proponer procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico;
- Articular los contenidos en sentido interdisciplinario; y,
- Recomendar la creación, reestructuración o supresión de carreras académicas.

Las Áreas Académicas han sido creadas para desarrollar actividades relacionadas con los programas de estudio y su cumplimiento, éstas están a cargo de un

coordinador quién es el encargado de comunicar los requerimientos y novedades al director de escuela, sin embargo se puede notar cierta falta de comunicación entre áreas, lo cual permita establecer de mejor manera los contenidos y procedimientos teóricos y prácticos de las materias a dictar por cada docente.

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

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

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

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



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

En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala que: “La estructura organizacional de la ESPOCH es piramidal y burocrática, lo que determina una concentración del poder en la cúspide directiva. A esto se suma la normatividad institucional que no permite flexibilizar las actividades académico-administrativas, situación que provoca conductas con bajo compromiso y sentido de pertenencia. Además no se ha implementado una adecuada política de desarrollo humano como tampoco un manual orgánico-funcional ni un clasificador de puestos, lo que genera desmotivación en el trabajo y por tanto la falta de eficiencia y eficacia. Los procesos administrativos y académicos son evaluados primordialmente en forma cuantitativa lo que impide analizar a fondo las causas que generan los problemas y adoptar correctivos oportunamente, privilegiando el control por parte de autoridades y docentes antes que la integración y la coordinación de las actividades, proceso indispensable para conocer la realidad institucional y el compromiso por parte de autoridades, docentes, empleados y estudiantes con el fin de perseguir un solo objetivo, el mejoramiento educativa institucional”.

#### **4.1.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores**

En el Modelo Educativo de la ESPOCH se señala que: “La visión administrativa de la ESPOCH son las características de las visiones mecánica y económica de la realidad, son las que prevalecen en el mundo capitalista y consecuentemente en las instituciones de educación superior, reflejándose en sus modelos educativos y administrativos”.

Es fundamental la autogestión que permita financiar la creación de unidades productivas en la escuela para la preprofesionalización de los estudiantes, favoreciendo el proceso de formación académica y profesional.

#### **4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

La Comisión de Vinculación con la colectividad de la ESPOCH esquematiza la dimensión comunitaria y valores en los siguientes parámetros:

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

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

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

**Integración:** La Comisión de Vinculación está integrada por: el rector, que preside; un director (designado por el Consejo Politécnico, de una terna presentada por el Rector); los vicedecanos de las facultades; el Coordinador de Difusión Cultural; el Relacionador Público de la Institución; y, el presidente de la FEPOCH o su delegado.

#### 4.1.4. Análisis FODA.

El análisis FODA de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público Autorizado) ha sido realizado en base los parámetros de estudio: gestión, liderazgo y valores.

##### 4.1.4.1 Fortalezas y Debilidades.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA (Contador Público Autorizado) se encuentra trabajando académicamente en un marco de formación académica para el desempeño tanto público como privado de sus graduados.</li> <li>➤ Cumplimiento de los principios de: autonomía, democracia, cogobierno y libertad de cátedra.</li> <li>➤ Se cuenta con infraestructura propia de la escuela, bien equipadas y distribuidas.</li> <li>➤ El manual de la organización que posee estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia y espíritu crítico de los docentes y estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ El papel del director de escuela en el Consejo Directivo se encuentra limitado a su opinión, más no a su opción al voto, es decir tiene solo voz más no poder de decisión.</li> <li>⊗ No existe una cultura organizacional.</li> <li>⊗ No existe un clima laboral favorable, manifestado en la independencia de cada docente con sus clases y la falta de integración con los demás compañeros docentes.</li> <li>⊗ No se da el interés necesario a actividades de investigación, producción científica, tecnológica, y vinculación.</li> <li>⊗ La gestión educativa de la escuela no considera ningún modelo de gerencia educativa.</li> <li>⊗ Falta de difusión y por tanto de conocimiento de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la ESPOCH.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Consejo Directivo de la Facultad se ha consolidado como un espacio democrático para la toma de decisiones y dirección de la facultad.</li> <li>➤ Están definidas las funciones de los actores administrativas de la Facultad: Decano, Vicedecano, Director de escuela (Estatuto Interno ESPOCH).</li> <li>➤ Existe un código de ética.</li> <li>➤ Los miembros de las Áreas Académicas son elegidos de forma democrática.</li> <li>➤ Los miembros de la Comisión de Carrera son elegidos de forma democrática.</li> <li>➤ Existe una división práctica de las áreas académicas y cada una de ellas posee un coordinador.</li> <li>➤ Proceso de evaluación y autoevaluación de los docentes.</li> <li>➤ Relaciones de calidad y apertura entre los docentes y estudiantes.</li> <li>➤ Se cuenta con un Proyecto Educativo Institucional basado en la formación ética y el desarrollo humano integral, como un producto de la práctica histórico social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ No existe una correspondencia entre los principios explícitos del Código de Ética Institucional y los de la Visión Institucional.</li> <li>⊗ Muchos docentes no tiene un sentido de pertenencia y respeto con la institución y la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.</li> <li>⊗ Burocratización de la gestión administrativa.</li> <li>⊗ Inadecuado sistema de administración del talento humano.</li> <li>⊗ Las áreas de investigación y vinculación no se desarrollan eficazmente, limitándose a aspectos académicos.</li> <li>⊗ No existe un cronograma de reuniones y planificación de la comisión de carrera y áreas académicas de la escuela.</li> <li>⊗ Autoritarismo pedagógico.</li> <li>⊗ Débil instrumentación de las políticas para el mejoramiento de la docencia.</li> <li>⊗ Deficiente coordinación entre las comisiones de la facultad en donde participa el Director de Escuela.</li> <li>⊗ Débil cumplimiento de las normas y reglamentos internos.</li> <li>⊗ No existe seguimiento a los egresados de la carrera.</li> </ul>
---	---

<p>➤ La institución ha considerado dentro de su visión y misión aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, enfocados hacia la calidad en la formación académica y humanista</p>	<p>⚙ No existe un control eficiente de los docentes respecto a su cumplimiento de labores.</p> <p>⚙ Improvisación en la contratación de los docentes a contrato, es decir no entran mediante concurso de merecimiento y oposición.</p> <p>⚙ Pocos docentes con varios trabajos a tiempo completo, dificultando su cumplimiento con la institución.</p>
---	--

#### 4.1.4.2 Oportunidades y Amenazas.

ANÁLISIS FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>➤ Facilidad de becas para el personal docente en áreas de gestión educativa y pedagogía universitaria.</p> <p>➤ Nueva Ley y Reglamento de Educación Superior.</p> <p>➤ Posibilidades de evaluación y acreditación de la carrera.</p> <p>➤ Posibilidad de establecer mecanismos y una estructura organizativa para la formación y función eficaz de los centros y comisiones institucionales en: Investigación y Producción, Educación a Distancia,</p>	<p>➤ Imposición de políticas nacionales y de los gobiernos de turno desde la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), que atentan contra la autonomía y libertad de cátedra de los docentes universitarios.</p> <p>➤ Inestabilidad política por intereses externos y ajenos de la ESPOCH.</p> <p>➤ Poco tiempo y posibilidades por parte de los docentes para realizar estudios de Postgrado en la categoría de doctorado y Phd.</p>

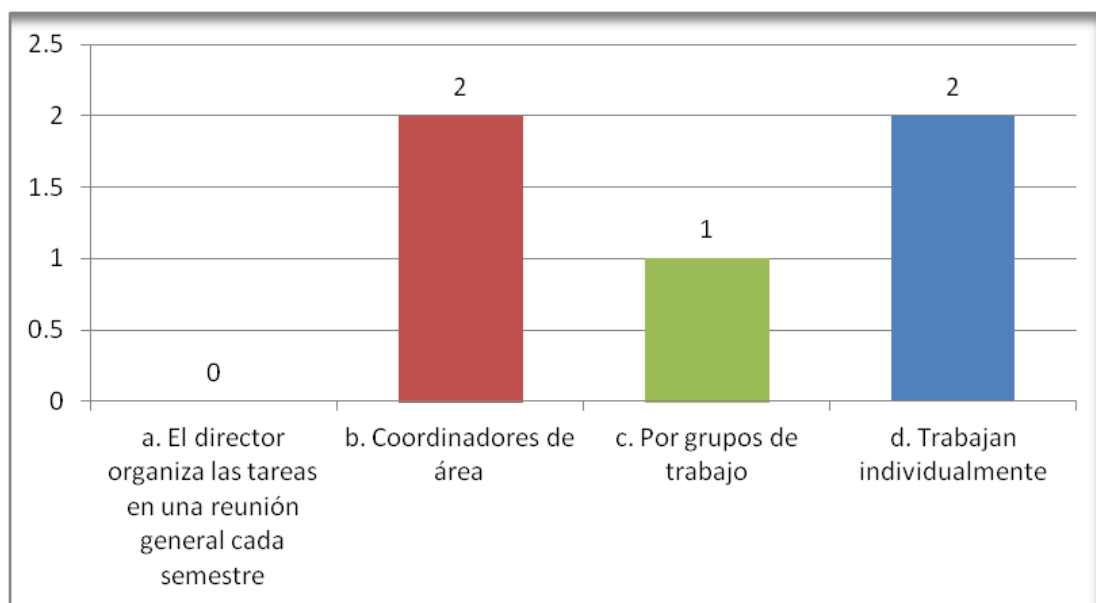
<p>Planificación y Evaluación, y de Vinculación; para las escuelas de la ESPOCH, gracias al nuevo estatuto interno presentado para su aprobación a la SENECYT (Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología)</p> <p>➤ Empoderamiento del Modelo Educativo de la ESPOCH en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.</p>	<p>➤ Práctica de antivalores en pequeños grupos de estudiantes, debido a la influencia de estereotipos culturales, rupturas de los núcleos familiares y procesos de aculturación.</p> <p>➤ Cambios en el marco legal y órganos de control de la educación superior.</p> <p>➤ Designación de las autoridades de la facultad por parte del Sr, rector de la ESPOCH: (Decano, Vicedecano y Director de Escuela) por factores políticos y no por competencias inherentes a la gestión o gerencia educativa, de acuerdo a lo establecido en la ley Orgánica de Educación Superior vigente a partir del 12 de octubre del 2010.</p>
---	---

## 4.2 Resultados de encuesta y entrevistas

A continuación, en gráficos y tablas se exponen los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a directivos, docentes y estudiantes de la EICA, para lo cual se utilizaron los cuestionarios de investigación diseñados por el programa de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja.

### 4.2.1 De la encuesta a Directivos

**Gráfico N°19 Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las formas de organización de equipos de trabajo, 2011**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011  
**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°19. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las formas de organización de equipos de trabajo, 2011**

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada semestre	0	0
b. Coordinadores de área	2	40
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

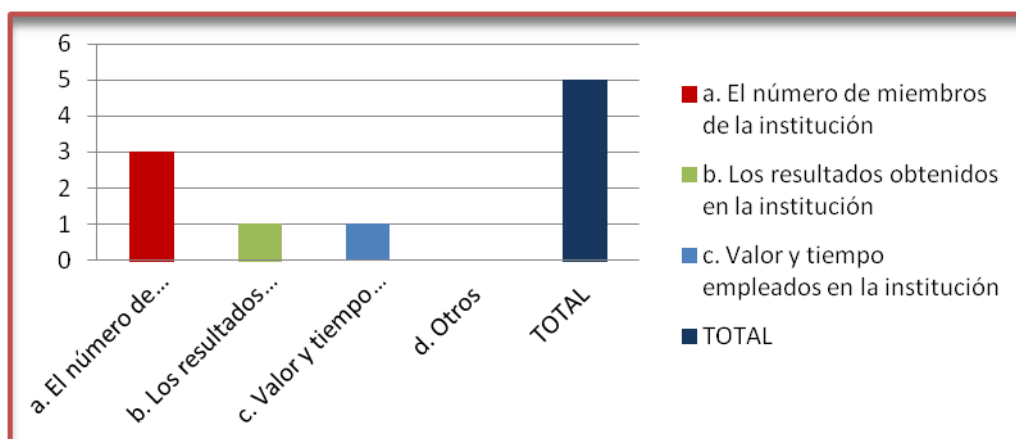
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

En la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, los directivos, sobre la formas de organización de trabajo en equipo, opinaron que este se realiza con: coordinadores de áreas (40%), trabajo individual (40%) y por grupos de trabajo (20%).

Se puede evidenciar un menor porcentaje en la conformación de equipos de trabajo, respecto al trabajo individual.

**Gráfico N°20. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos considerados para medir el tamaño de la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas



**Tabla N°20. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos considerados para medir el tamaño de la escuela, 2011**

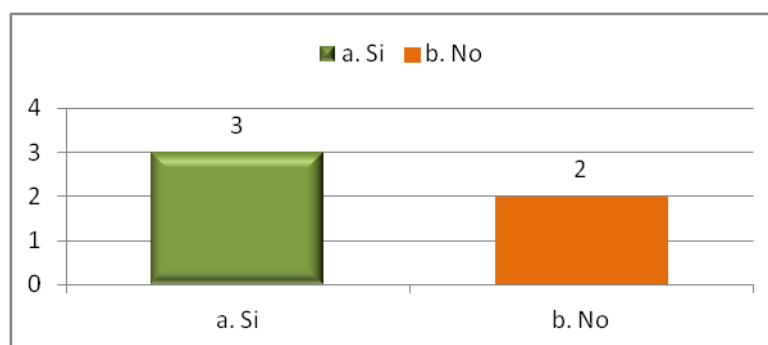
Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

En relación a los aspectos que los directivos consideran para medir el tamaño de la escuela, la mayoría de los directivos (60%) miden la escuela en base al número de miembros de la institución; el 20% sobre los resultados obtenidos, y el otro 20% por el valor y tiempo empleados en la institución.

**Gráfico N°21. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si las tareas de los miembros de la escuela se encuentran escritos en manuales de normas, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°21. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si las tareas de los miembros de la escuela se encuentran escritos en manuales de normas, 2011**

Parámetros	f	%
a. Si	3	60
b. No	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

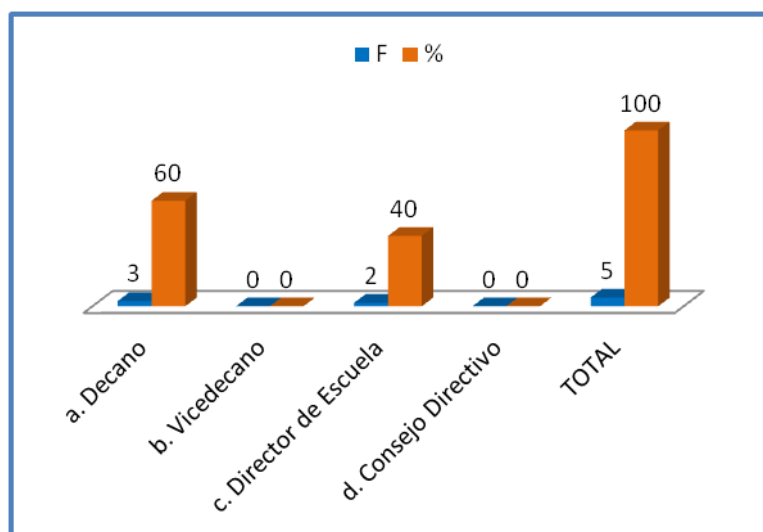
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

Respecto a si las tareas de los miembros de la escuela se encuentran o no escritas en un manual, el 60% manifestaron que sí y el 40% que no, conforme constan en la información de la tabla y gráfico N.21

Lo anterior se debe a que no se ha socializado el manual de funciones o quizá existe poco interés por parte de un grupo de miembros de la escuela.

**Gráfico N°22. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre quién lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°22. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH según criterios sobre quién lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso, 2011**

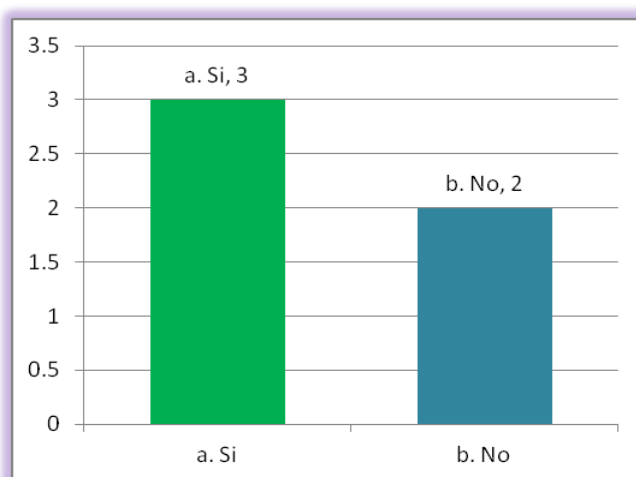
Persona que toma las decisiones	f	%
a. Decano	3	60
b. Vicedecano	0	0
c. Director de Escuela	2	40
d. Consejo Directivo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

Con relación a quien lidera la toma de decisiones, en un clima de respeto y consenso se obtuvieron los siguientes resultados: de 5 directivos encuestados, 3 opinaron que el decano (60%), 2 directivos opinaron que el director de escuela (40%) y ninguno que el vicedecano o el consejo directivo.

**Gráfico N°23. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios la delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°23. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios la delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos, 2011**

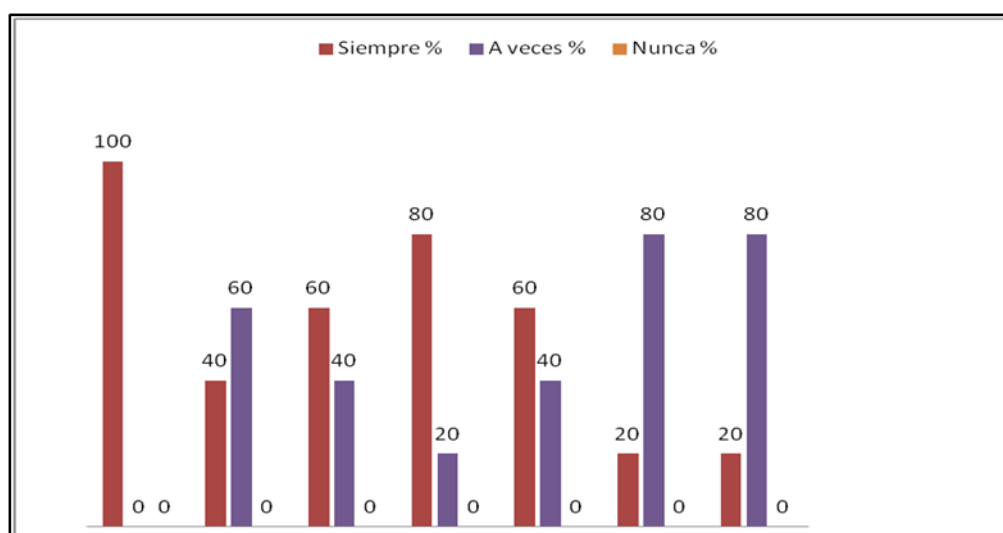
Parámetros	f	%
a. Si	3	60
b. No	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

El 60% de los directivos manifestaron que si existe delegación en la toma de decisiones, mientras el 40% opinaron que no existe delegación en la toma de las mismas. Se puede observar que la mayoría de las autoridades de la escuela, consideran que las decisiones no sólo las toma el director de escuela, sino que sí se delegan, con el fin de obtener soluciones pertinentes y oportunas.

**Gráfico N° 24. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre los aspectos que promueve la administración y liderazgo de la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°24. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre los aspectos que promueve la administración y liderazgo de la escuela, 2011**

Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
	%	%	%
a. Excelencia académica	100	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	40	60	0
c. La capacitación continua de los docentes	60	40	0
d. Trabajo en equipo	80	20	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	60	40	0
f. Participación de los docentes, estudiantes y empleados en actividades programadas	20	80	0
g. Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	20	80	0

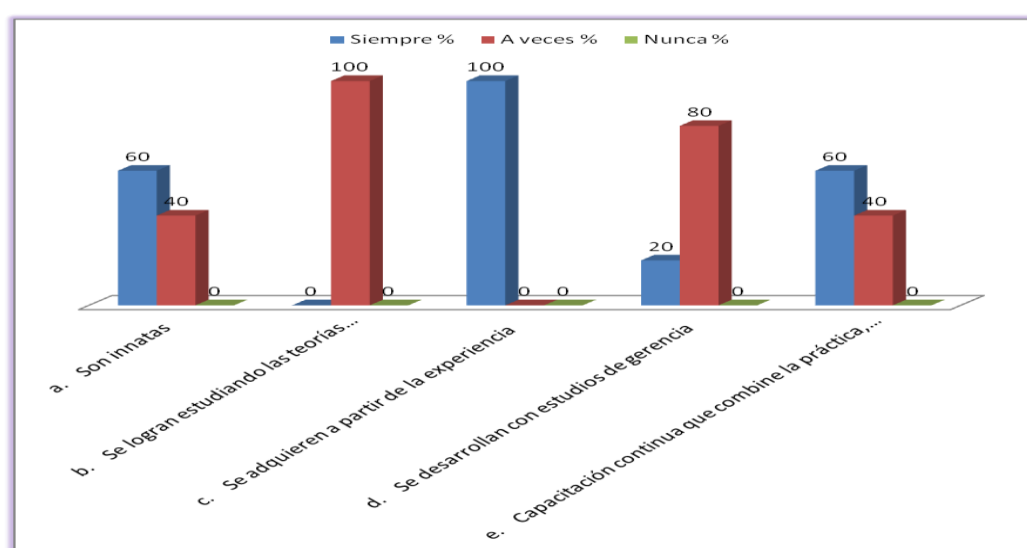
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

Con relación a los aspectos que promueve la administración y liderazgo de la escuela, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% opinó que siempre se promueve la excelencia académica; de un 100%, el 40% manifestó que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes, y el 60% que solo a veces; sobre la promoción de capacitación continua de los docentes, el 60% manifestó que siempre y un 40% a veces; sobre la conformación de equipos de trabajo, el 80% manifestó que siempre se promueve y el 20% a veces; sobre la vivencia de valores institucionales, el 60% siempre y el 40% a veces; sobre la participación de los

docentes, estudiantes y empleados en actividades programadas, el 80% de los directivos opinó que se lo realiza sólo a veces, el 20% que siempre; y, un 20% manifestó que se promueve siempre la delegación de la autoridad a los grupos de decisión y el 80% que a veces se lo realiza.

**Gráfico N°25. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°25. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, 2011**

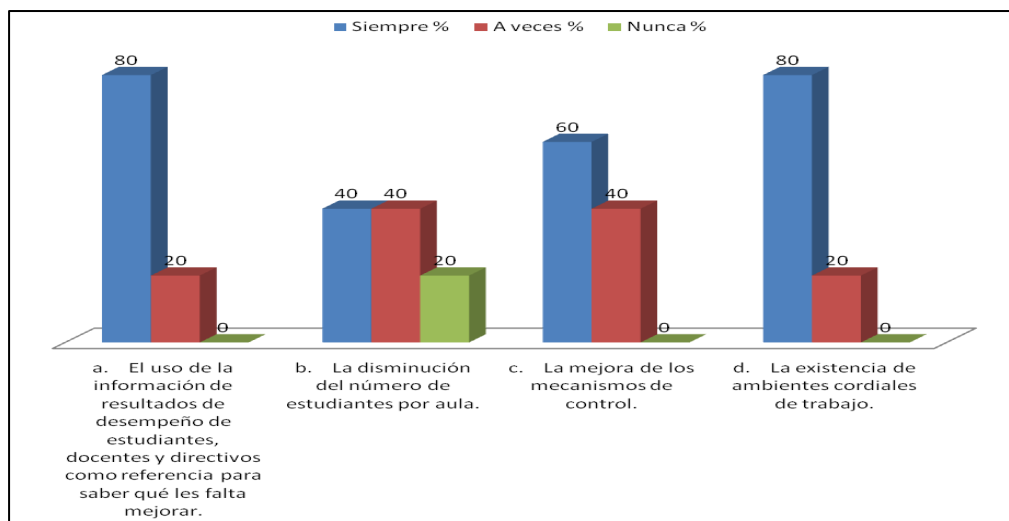
Parámetros	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
a. Son innatas	3	60	2	40	0	0
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	5	100	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia	5	100	0	0	0	0
d. Se desarrollan con estudios de gerencia	1	20	4	80	0	0
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60	2	40	0	0

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

La opinión de los directivos sobre las habilidades de liderazgo que se requieren en la escuela son resumidas de la siguiente manera: el 60% consideró que siempre son innatas; el 100% manifestó que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; de la misma, el 100% manifestó que siempre se adquieren a partir de la experiencia; sobre si se desarrollan con estudios de gerencia, el 20% consideró que siempre y el 80% que a veces; mientras un 60% manifestó que las habilidades de liderazgo siempre son el resultado de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

**Gráfico N°26. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos que promueven para mejorar el desempeño y progreso de la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°26. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre aspectos que promueven para mejorar el desempeño y progreso de la escuela, 2011**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para saber qué les falta mejorar.	4	80	1	20	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	2	40	2	40	1	20
c. La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80	1	20	0	0

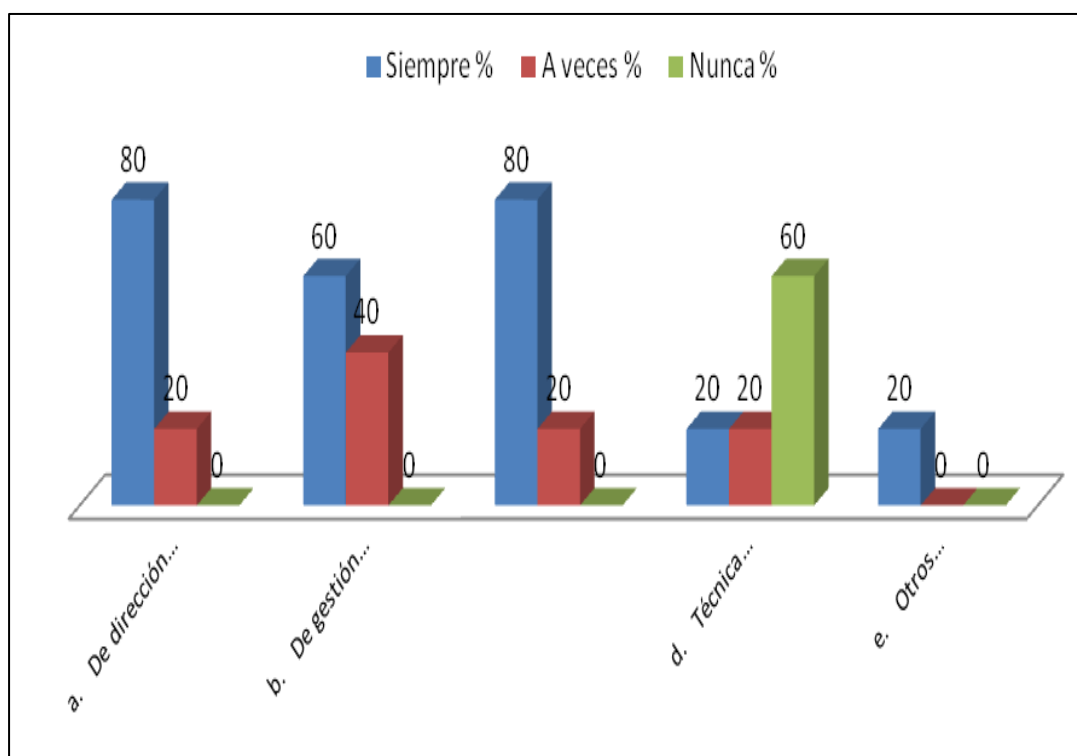
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas



Los aspectos tomados en cuenta para promover la mejora en el desempeño y progreso de la escuela según el criterio de los directivos son: el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, siempre 80%, a veces 20%; la disminución del número de estudiantes, siempre 40%, a veces 40%, nunca 20%; la mejora de los mecanismos de control, siempre 60%, a veces 40%; la existencia de ambientes cordiales de trabajo, siempre 80% y nunca 20%.

**Gráfico N°27. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre qué órganos se encuentran en la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°27. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre qué órganos se encuentran en la escuela, 2011**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	4	80	1	20	0	0
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60	2	40	0	0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80	1	20	0	0
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	20	1	20	3	60
e. Otros (¿cuáles?):Comisiones Especiales	1	20	0	0	0	0

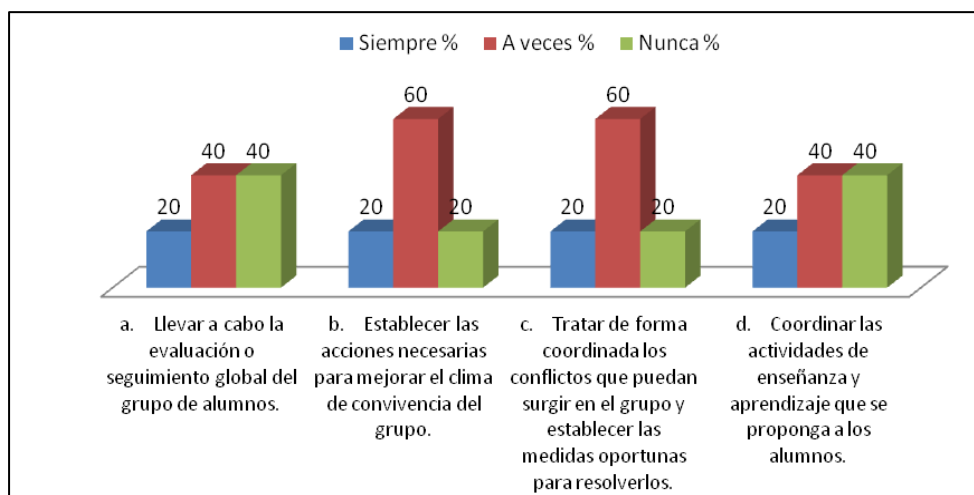
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

Los órganos que se encuentran en la escuela, según los resultados obtenidos son: de dirección, siempre 80%, nunca 20%; de gestión, siempre 60%, nunca 40%; de coordinación, siempre 80%, nunca 20%; técnica, siempre 20%, a veces 20%, nunca 60%; y la existencia de comisiones especiales 20%.

Respecto a las funciones de dirección y control, la mayoría de los directivos opinaron que existen y cumplen sus funciones siempre, y en un menor porcentaje que no existen, sin embargo se obtuvo un porcentaje bastante bajo respecto a la existencia de comisiones especiales en la escuela.

**Gráfico N°28. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las actividades de las cuales se encarga la Comisión Académica, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°28. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las actividades de las cuales se encarga la Comisión Académica, 2011**

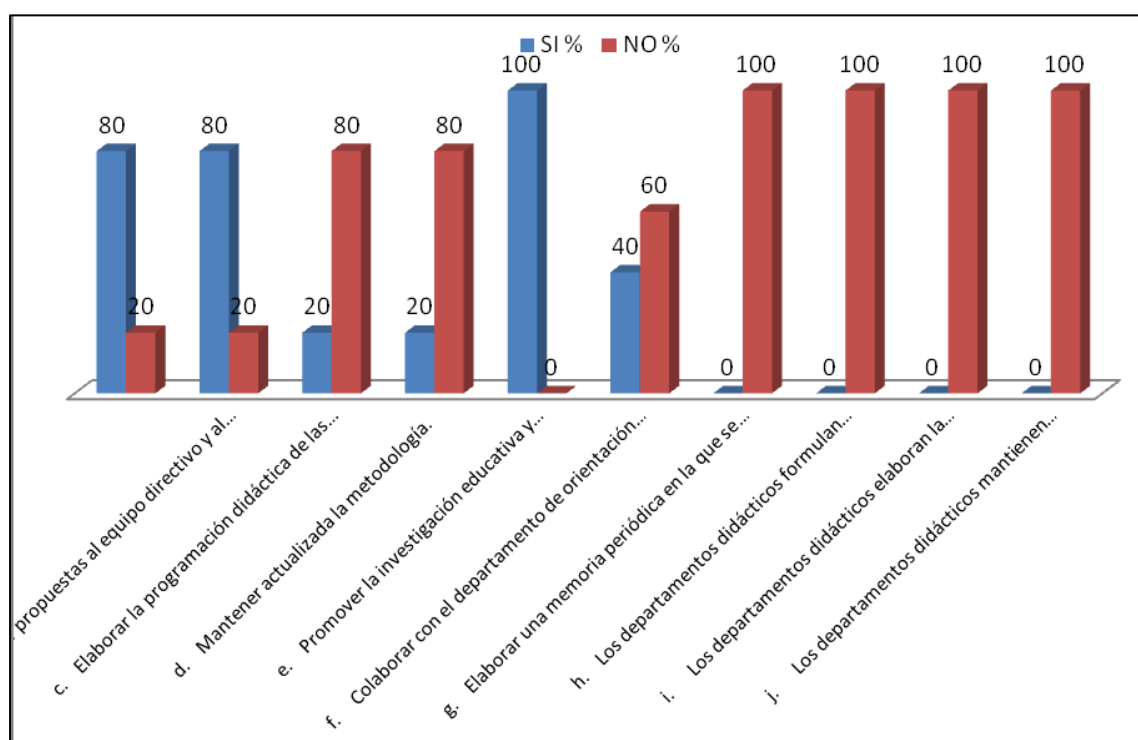
Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	20	2	40	2	40
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	20	3	60	1	20
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	20	3	60	1	20
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	20	2	40	2	40

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

Según la tabla y gráfico N.28, las actividades que se encarga a la comisión académica son: se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, a veces 40%, 40% nunca y 20% que siempre; sobre si se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo un 60% opinó que a veces, 20% siempre y 20% nunca; sobre si se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, 20% opinó que siempre, 60% que a veces y 20% que nunca; adicionalmente un 20% manifestó que siempre se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, 40% a veces y 40% que nunca.

**Gráfico N°29. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, sobre las funciones de los coordinadores de áreas, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°29. Gráfico N°29. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, sobre las funciones de los coordinadores de áreas, 2011**

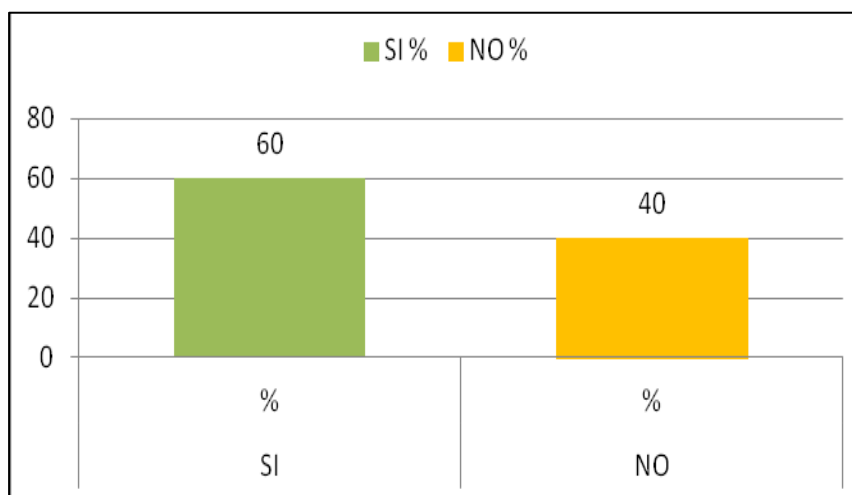
Actividades	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80	1	20
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la escuela.	4	80	1	20
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	20	4	80
d. Mantener actualizada la metodología.	1	20	4	80
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100	0	0
f. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	40	3	60
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	5	100
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	5	100
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	5	100
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0	5	100

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

En lo relativo a las actividades encargadas a los coordinadores de áreas académicas se tiene que: un 80% opinó que se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la escuela; un 100% consideró que promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros; un 100% de los directivos manifestó que no se encargan de mantener actualizada la metodología, de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, de formular propuestas al equipo directivo, y de elaborar una memoria periódica de la programación didáctica, práctica docente y resultados obtenidos.

**Gráfico N°30. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si la producción de diagnóstico y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, 2011**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011  
**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°30. Directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre si la producción de diagnóstico y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, 2011**

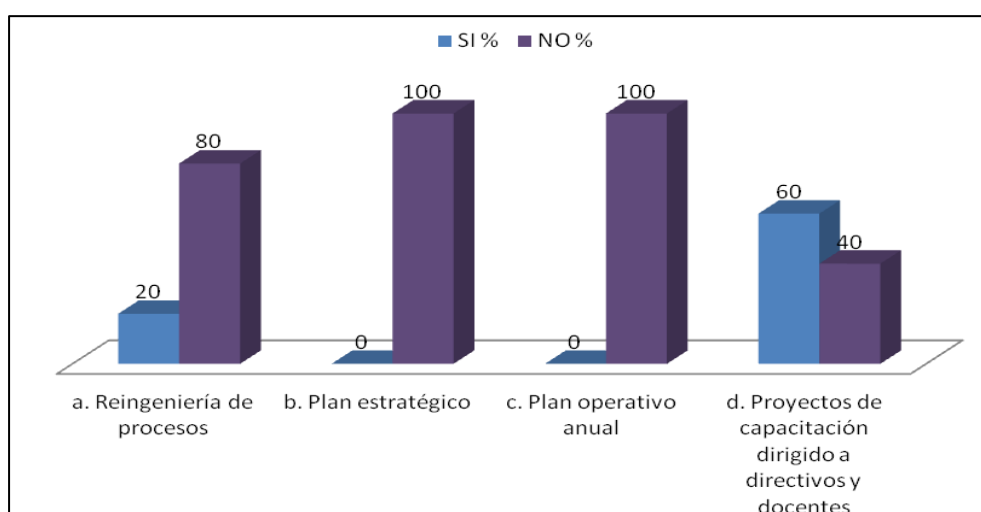
Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60	2	40

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

De la tabla y gráfico N.30, el 60% de los directivos entrevistados manifestó que la escuela no fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, y un 40% que sí se lo realiza.

**Gráfico N°31. Directores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre actividades que ha realizado o no la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°31. Directores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre actividades que ha realizado o no la escuela, 2011**

Material de planificación	Si		No	
	F	%	F	%
a. Reingeniería de procesos	1	20	4	80
b. Plan estratégico	0	0	5	100
c. Plan operativo anual	0	0	5	100
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	60	2	40

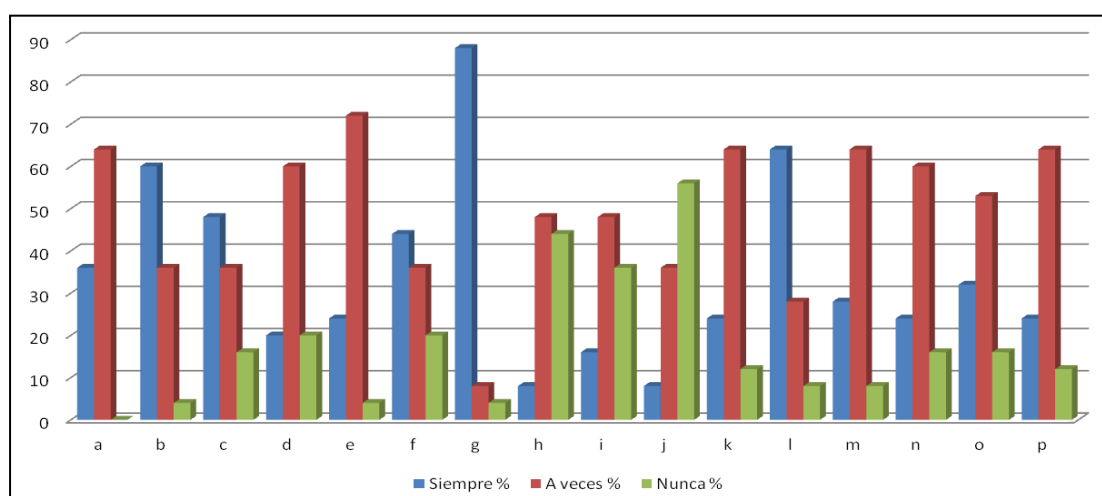
**Fuente:** Encuestas realizadas a los directivos, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

En relación a las actividades que realiza o no la escuela se tiene que: un 80% de los directivos encuestados manifestó que no se ha realizado una reingeniería de procesos; un 100% que no se ha realizado un plan estratégico, ni un plan operativo anual; y, un 60% que ha realizado proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, mientras un 40% consideran que no se lo ha realizado.

#### 4.2.2 De la encuesta a Docentes

**Gráfico N°32. Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las declaraciones referidas a los aspectos de la actividad del profesor, 2011**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los docentes, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas



**Tabla N°32. Docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios sobre las declaraciones referidas a los aspectos de la actividad del profesor, 2011**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	36	16	64	0	0
b. El liderazgo en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH 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.	15	60	9	36	1	4
c. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	48	9	36	4	16
d. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal – con el fin de desarrollar y materializar metas de la EICA (Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría)	5	20	15	60	5	20
e. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	6	24	18	72	1	4

f. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje	11	44	9	36	5	20
g. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88	2	8	1	4
h. Resistencia en el compañero director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8	12	48	11	44
i. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	16	12	48	9	36
j. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría ESPOCH.	2	8	9	36	14	56
k. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	24	16	64	3	12
l. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	16	64	7	28	2	8
m. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	28	16	64	2	8
n. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	6	24	15	60	4	16
o. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	32	13	53	4	16
p. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	6	24	16	64	3	12

**Fuente:** Encuestas realizadas a los docentes, 2011

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

El 64% de los docentes manifestó que el rol del docente líder, a veces se define como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes y un 36% que siempre.

El 60% considera que el liderazgo en la escuela, intrínsecamente siempre está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización, un 36% a veces y un 4% nunca.

El 36% manifiesta que la gerencia educativa promueve a veces en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, un 48% siempre y un 16% nunca.

El 60% considera que los directivos y docentes, a veces promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres, representantes y consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas, un 20% siempre y un 20% nunca.

Respecto a la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza un 72% manifestó que a veces, 24% siempre y un 4% nunca.

El 26% de los docentes opinó que se trabaja en equipo a veces para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje, un 44% siempre y un 20% nunca.

Sobre la importancia de los valores en el proceso de enseñanza aprendizaje como el eje transversal de la formación integral del estudiante, un 88% manifestó que siempre, un 8% a veces y un 4% nunca.

Sobre si existe resistencia del director de escuela al querer desarrollar nuevos modelos de enseñanza, el 48% manifestó que a veces, el 44% nunca y el 8% siempre.

El 48% de los docentes encuestados manifestó que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, un 16% siempre y un 36% nunca.

El 56% manifestó que nunca existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director de escuela, un 36% a veces y un 8% siempre.

El 64% de los docentes manifiesta que a veces admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas, un 24% siempre y un 12% nunca.

Mientras un 64% siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director, un 28% a veces y un 8% nunca.

En relación al liderazgo y gestión que mantienen los directivos en el área académica opinan en un 64% que a veces se mantienen ese liderazgo y gestión, un 28% siempre y un 8% nunca.

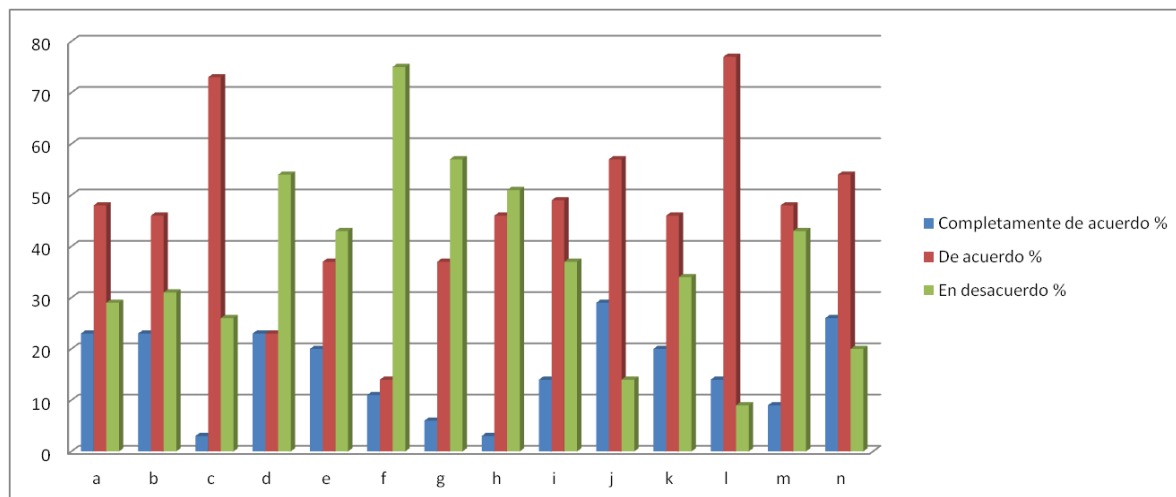
El 60% considera que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, un 24% siempre y un 16% nunca.

En cuanto a actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 53% manifestó que a veces se lo realiza, un 32% siempre y un 16% que nunca.

El 64% de los docentes considera que a veces predominan los valores en las decisiones de los directivos y docentes, el 24% siempre y el 12% nunca.

### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Gráfico N°33. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela, 2011**



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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

**Tabla N°33. Estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, según criterios acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela, 2011**

Declaraciones	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
	%	%	%
a. El Director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	23	48	29
b. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	23	46	31
c. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente politécnico.	3	73	26
d. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	23	23	54
e. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	20	37	43
f. Los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	14	75
g. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	37	57

h. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	46	51
i. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	49	37
j. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	29	57	14
k. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	20	46	34
l. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	77	9
m. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	48	43
n. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	26	54	20

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

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

En cuanto a las repuestas de los estudiantes, se obtuvieron los siguientes datos:

El 48% considera que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y un 46% manifiesta que está de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

El 73% de los estudiantes está de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan en la escuela.

En cuanto al desarrollo de nuevas ideas en clase, el 54% opina que no se las realiza, y un 43% que no se espera de ellos el mismo trabajo todos los días.

En relación a si los docentes inician sus clases con frases motivadores el 75% de los estudiantes están en desacuerdo y además el 57% manifiesta que el profesor jamás propone actividades innovadoras, un 51% considera que no se realizan métodos de enseñanza caracterizados por la innovación, variedad, participación e interacción con los docentes.

El 49% de los estudiantes manifiesta que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, mientras un 57% está de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, y un 29% está completamente de acuerdo con esta actitud por parte de los maestros.

Sobre si es el profesor es quien decide qué hacer en la clase, el 20% está completamente de acuerdo, el 46% de acuerdo y un 34% en desacuerdo.

El 14% de los estudiantes está completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, un 77% está de acuerdo y un 9% en desacuerdo. La opinión de los estudiantes respecto a si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, un 9% está completamente de acuerdo, un 48% de acuerdo y un 43% no están de acuerdo.

Por último para los estudiantes en un 54% considera estar de acuerdo con que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, un 26% están completamente de acuerdo y un 20% en desacuerdo.



## 4.2.4. De las entrevistas a directivos

**Tabla N°34. Resultados de la entrevistas a directivos de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, 2011**

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
-Intercambio de información	1	25	-	-
-Intercambio de pensamientos, sentimientos e información	4	100	-	-
-La comunicación posee retroalimentación y la información solo tiene emisor	4	100	-	-
b. ¿La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-	-	5	100
c. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su escuela y los docentes?				
-Mediador	5	100	-	-
d. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
-Sincero	5	100	-	-
-Justo	5	100	-	-
-Honesto	5	100	-	-
e. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				

-Autoritario	3	75	-	-
-Participativo	2	25	-	-
f. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría?				
-Honestidad	5	100	-	-
-Responsabilidad	5	100	-	-
g. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y alumnos?				
-Respeto	3	75	-	-
-Responsabilidad	3	50	-	-
-Cortesía	2	50	-	-
h. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?				
-Hipocresía	2	50	-	-
-Egoísmo	3	75	-	-
-Envidia	2	50	-	-

**Fuente:** Entrevista realizada a los directivos.

**Investigadora:** Mayra A. Martínez I.

En las entrevistas realizadas, los directivos supieron manifestar que entre los principales valores que predominan en la escuela se encuentran el respeto, la responsabilidad y la cortesía, además consideran que entre los valores que busca desarrollar la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría se encuentran la honestidad y la responsabilidad, sin embargo también reconocieron la presencia de antivalores como: la hipocresía, el egoísmo y la envidia.

#### 4.2.5 Matriz de problemas

**Tabla N°35. Problemas en la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<p>1. Falta de gestión educativa en la dirección de la EICA (Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría) de la ESPOCH.</p>	<p>1.1. Directivos que no cuentan con competencias académicas en el ámbito de la gerencia educativa.</p> <p>1.2. Falta de liderazgo entre el director de escuela con los docentes y estudiantes.</p>	<p>1.1. Desconocimiento de las necesidades técnicas, pedagógicas e investigativas de los docentes y estudiantes.</p> <p>1.2. Disminución de la excelencia académica e investigativa.</p> <p>1.3. Pérdida de alianzas estratégicas y vinculación con el entorno.</p> <p>1.4 Falta de buenas relaciones entre los miembros de la escuela.</p>
<p>2. Falta de liderazgo tanto para la conducción como en la toma de decisiones relacionadas con la actualización pedagógica y relación con los estudiantes.</p>	<p>2.1. Como en toda institución democrática, en la escuela, se refleja la realidad que vive la ESPOCH y la facultad de administración y todos los organismos académicos, es decir se hace presente la conformación de grupos</p>	<p>2.1. No se da un trabajo permanente en equipos que le permita a la escuela cumplir a cabalidad con sus funciones en docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa, consecuentemente es una barrera para seguir en el</p>

	<p>con diversos intereses, quizá particulares que se agudiza en el proceso de elección de las autoridades centrales, esto es Rector y Vicerrectores.</p> <p>2.2. Desconocimiento de los estilos de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.</p>	<p>camino de la calidad hacia la excelencia académica.</p> <p>2.2. Ha trascendido las barreras de la institución la toma de “partido” a nivel local, provincial y nacional, a partir de una marcha que realizaran la institución el 30 de septiembre, por una decisión del Consejo Politécnico, tendiente a demostrar su inconformidad por la Ley Orgánica de Educación Superior, esta situación ha conllevado a juicios de algunos personeros.</p> <p>2.3. Se estima que debido a la falta de actualización en metodologías de la enseñanza, por competencias, estándares y desempeños se hace presente de alguna manera el empleo de metodologías de aprendizaje / enseñanza caducas y mecanicistas.</p>
<p>3. En el proceso de enseñanza aprendizaje, no se pone énfasis por parte de algunos</p>	<p>3.1. Impacto de la realidad nacional en las formas de vida de los ecuatorianos y por ende de los docentes.</p>	<p>3.1. Existen estudiantes que proceden de hogares diversos, que desconocen la práctica de valores, situación que se agudiza por la práctica de</p>

<p>docentes y estudiantes en la práctica de valores, mediante el ejemplo de los mismos.</p>	<p>3.2. A través de los medios de comunicación, casi todos los días, se socializan los anti valores como la corrupción, delincuencia, crimen organizado, etc.</p> <p>3.3 No se valoran las actitudes y pensamientos referentes a los valores, se los considera como pasados de moda o actitudes de poca valentía o fuerza personal.</p>	<p>valores por parte de algunos docentes.</p> <p>3.2. Se crea un ambiente inestable y de pocas relaciones de calidad y sinceridad entre docentes – docentes, docentes – estudiantes y estudiantes - estudiantes.</p> <p>3.3. Deficientes estructura de una cultura organizacional bien fundamentada, valorada y difundida.</p> <p>3.4. Falta de cumplimiento de los objetivos y metas planteados.</p>
---	---	---

**Fuente:** Taller para el análisis de problemas con la comisión de carrera de la EICA.

**Investigadora:** Mayra A. Martínez I.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas efectuadas en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, han sido analizados desde varias perspectivas, tomando las consideraciones de los elementos básicos dentro de la escuela; como son los directivos, al ser los encargados de liderar y gestionar de manera adecuada el buen desempeño educativo; los docentes, por ser el eje primordial de la educación y los principales formadores académicos y humanistas en la escuela; y, los estudiantes, razón de ser de las instituciones de educación y los principales beneficiarios de la adquisición y elaboración de nuevos conocimientos y formación como personas de excelencia académica y humana.

En la investigación realizada se ha podido observar una débil estructura organizacional, evidenciada por la falta de conformación de equipos de trabajo para la mejora de las actividades académicas, de investigación, vinculación con la colectividad y gestión, manifestando más bien el funcionamiento de áreas académicas (40%) y trabajo individual (40%), conforme consta en la tabla y gráfico N. 19; las áreas académicas no cumplen a cabalidad sus funciones, se realizan muy pocas o casi ninguna reunión entre los integrantes de cada comisión y por tanto poco intercambio de opiniones y sugerencias para el cambio y la mejora de prácticas educativas y la evaluación y desarrollo de las materias de cada área, aunque el 44% de los docentes opinan que se realizan equipos de trabajo para el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

Mientras la tabla y gráfico N. 32, muestran que la conformación de equipos de trabajo es una actividad poco realizada, pues en su mayoría los docentes realizan tareas de forma individual, desconociendo casi por completo el trabajo de sus compañeros, al igual que el 77% de los estudiantes que manifiestan que sólo a veces se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y la participación del docente, según se desprende de la tabla y gráfico N. 33

En los resultados obtenidos se ha identificado ineficiencia en el trabajo en equipo, provocado quizá por la poca importancia que se le da al establecer relaciones con los demás miembros de la escuela, con el fin de intercambiar opiniones y construir

el conocimiento en conjunto y de forma participativa, ayudando a resolver los posibles problemas que se presentan y crear soluciones y alternativas creativas y dinámicas.

Los directores encuestados miden el tamaño de la escuela, en base al número de miembros de la misma en un 60% y un menor grado por los resultados obtenidos 20% o el valor y tiempo empleado en la misma, un 20%, ver tabla y gráfico N.20, consideraciones como éstas demuestran un factor muy común en las instituciones educativas, donde se cree que por tener más alumnos y docentes a su servicio posee una mayor estructura u organización, sin considerar aspectos relevantes a los objetivos de calidad alcanzados por la institución o en este caso la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, donde se considera que las tareas de sus miembros se encuentran escritos en un manual, reglas y procedimientos (60%), excepto por aquellos que no lo conocen (40%), quizá por la falta de difusión y socialización del estatuto politécnico, lo afirmado se refleja en la tabla y gráfico N.21

En cuanto a quien lidera las decisiones dentro de la escuela y favorece la creación de un clima de respeto y consenso, los directivos opinan en un 60% que el Decano se muestra más abierto y flexible a la participación y consenso, mientras el director de escuela (40%) lo hace en menores ocasiones y si lo hace no siempre toma en cuenta las opiniones recibidas por sus compañeros docentes, tabla y gráfico N. 22; los mismos resultados se obtuvieron sobre la delegación o no en la toma de decisiones, si un 60% y no un 40%, ver tabla y gráfico 23, esta delegación en la toma de decisiones produce un ambiente de confianza con la mayoría de los docentes, ayudando a resolver conflictos y a promover soluciones pertinentes y oportunas, existiendo sin embargo quienes consideran que es una actividad poco o nada realizada dentro de la escuela por parte de los directivos, aunque en esta situación el factor político es un determinante pues ocasiona la diversidad de puntos de vista y la en ocasiones la falta de apoyo a quienes se encuentran en frente de la EICA (Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría).

Una administración que considere al liderazgo como parte esencial en la gestión promueve ciertas actividades indispensables para promover su eficacia, sobre estos aspectos los directivos de la escuela opinaron de la siguiente manera: Consideran que en la escuela siempre se promueve la excelencia académica (100%), en cuanto al desarrollo profesional de los docentes y su capacitación continua el 40% opinan que siempre y un 60% que se realiza solo a veces, la capacitación a docentes se realiza según el 60% de los directivos siempre y según el 40% a veces, además un 80% opinan que siempre se promueve el trabajo en equipos, y un 20% que se lo promueve a veces, información de la tabla y gráfico N. 24.

Realizando un breve análisis de lo expuesto anteriormente resulta bastante notoria la falta de liderazgo en la escuela, en la que un 64% de los docentes opina que solo a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades de la escuela, esto consta en la tabla y gráfico N.32; y, de igual manera que quienes están al frente de la escuela en pocas ocasiones mantienen un liderazgo y gestión en el área académica y administrativa, mientras los estudiantes en un 43% opinan que solo a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de la escuela y en un 73% que en su ambiente estudiantil observen a un líder conductual orientado a la realización de tareas, y que aún en menor cantidad los docentes empiecen sus clases con frases motivadores sobre valores y virtudes que ayuden al estudiante a valorar a sus profesores y peor aún a sentirse guiados por líderes académicos y morales (docentes y directivos) que se identifiquen como modelos a seguir. Ver tabla y gráfico N. 33.

Las necesidades actuales de la Sociedad del Conocimiento dan gran valor al dinamismo y cambio en los tradicionales modelos de enseñanza, demostrando que la flexibilidad permite enfocarse más a las características individuales de los alumnos y no al grupo de forma conjunta, características observadas en las nuevas formas de aprendizaje que valoran al individuo como un ser capaz de interactuar y construir su propio conocimiento a partir de la experiencia con otras personas y de sus capacidades motrices, visuales, intelectuales y humanas, además de la valoración del entorno y del contexto social y geográfico y sus múltiples necesidades.



Luego de este breve comentario, y analizando los resultados obtenidos en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría se puede observar lo siguiente: el 60% de los directivos manifiestan que la gestión pedagógica en la escuela que dirigen, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, mientras los estudiantes no se sienten escuchados y valorados en su condición de seres individuales con varias dificultades y pocas soluciones, adicionalmente manifiestan en un 57% que jamás el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y que nunca los métodos de enseñanza en clase se caracterizan por la innovación, variedad, participación e interacción con los docentes, demostrando la permanencia en modelos caducos e invariables que no consiguen motivar al alumno para lograr su excelencia académica de forma atrayente y motivadora. Ver tabla y gráfico N. 33.

De igual manera en el misma tabla y gráfico anterior consta que en un 46% consideran que sólo el profesor es quién decide qué hacer y qué no hacer en clase, evidenciándose la falta de participación y trabajos dinámicos en equipo y que además no se preocupan por los problemas de sus estudiantes (49%), y que se dedican más a hablar que a entender y escuchar sus problemas (46%), mostrándose nuevamente la falta de interés en las problemáticas sociales que rodean y que forman parte del proceso educativo de la institución y la escuela.

Estas afirmaciones de los estudiantes nos permiten identificar los siguientes modelos pedagógicos educativos: uno tradicional, bastante mecanicista e impositivo además de autoritario y reacio al cambio y la reflexión y uno constructivista que prioriza el aprendizaje, a través, de la construcción del conocimiento en forma crítica, participativa, interactiva, pertinente y contextualizada con su entorno geográfico y socio-cultural.

En cuanto a valores conocemos que son la base primordial para el adecuado desarrollo de la sociedad, ayudando a equilibrar la convivencia y fomentando el respeto a la diversidad y la tolerancia en un margen de igualdad y solidaridad.

En la tabla y gráfico N. 33 sobre este aspecto el 50% de los estudiantes considera que los valores y las virtudes se enseñan con el ejemplo, mientras el 88% de los docentes considera que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, ver tabla y gráfico N. 32.

Sin embargo pocos son los maestros que motivan a sus estudiantes en cada clase y que sean considerados por sus estudiantes como personas que practiquen valores y los enseñen con el ejemplo, cabe mencionar además que las diversas situaciones y condiciones de vida de los ecuatorianos debido a problemas sociales causan una gran variedad de expresiones y manifestaciones propias de la cultura de la persona y de su apego y afecto o no a la vida y al respeto al derecho ajeno, y así como se observa la práctica de valores por parte de muchos docentes, directivos y estudiantes, también se observa práctica de antivalores que perjudican las relaciones cordiales de calidad y calidez.

La entrevista a los directivos nos permite identificar de mejor manera el clima que se vive en la escuela donde la responsabilidad, el respeto y la cortesía son valores practicados generalmente entre sus miembros, existiendo también antivalores como la hipocresía, el egoísmo y la envidia en todos los ámbitos educativos, la sinceridad, la justicia y la honestidad son considerados prioritarios en un líder, sobre todo si se encuentra al frente de una institución educativa y en este caso de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría donde se busca formar individuos de altos niveles científicos, técnicos, líderes y emprendedores al servicio de la sociedad como profesionales ejemplares y seres humanos intachables que formen parte de quienes hacen el cambio hacia la calidad y la excelencia. Así consta en la tabla N.34.

Con relación al liderazgo es preciso desarrollar ciertos eventos a nivel de profesores y autoridades como mesas redondas, conversatorios, etc. para debatir el nivel de liderazgo del Director, coordinadores de áreas académicas y profesores y el tipo de liderazgo que despliegan los mismos en el trabajo académico, con los señores estudiantes; pues si no se ejerce en equipo, un liderazgo democrático, resulta muy difícil el trabajo de directivos y docentes.

De igual manera sería importante debatir, con el carácter de permanente y urgente la práctica de valores, en todo el accionar de directivos y maestros, ya que de ello dependerá la asimilación y puesta en práctica de los valores de los estudiantes, y futuros profesionales en el conglomerado social, caso contrario, como permanentemente se evidenciarán anti valores, como aquellos que permanentemente se denuncia por los medios de comunicación, en las esferas oficiales. Directivos, docentes y estudiantes deberían ser el ejemplo en la práctica permanente de valores en todo su accionar.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Los conocimientos sobre gerencia educativa son la base para el buen desempeño de quienes se encuentran al frente de toda institución educativa, favoreciendo la consecución de objetivos de forma consciente con la realidad social y la valoración de todos los individuos, mediante un liderazgo positivo y eficaz que promueva eficientemente todos los ámbitos del proceso educativo.
- En la EICA (Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría) se observa la práctica de valores como la honestidad, responsabilidad, cortesía, solidaridad, perseverancia, justicia, libertad, veracidad, transparencia, entre la gran mayoría de los miembros de la misma, sin embargo también se manifiestan ciertos antivalores y la falta de liderazgo y gestión, que truncan las buenas relaciones y por ende la convivencia en un ambiente de calidad y calidez, debido sobre todo a las diferencias políticas y de intereses personales que ponen a grupos contrarios en opiniones diferentes y en ocasiones irreconciliables, lo cual dificulta la consecución del objetivo primordial de la carrera: formar profesionales honestos, solidarios, emprendedores de proyectos de desarrollo empresarial, técnico y social dentro del contexto nacional e internacional.
- La Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría no cuenta con instrumentos de planificación propios como un plan estratégico, ni Planes Operativos Anuales, pues se guía en la planificación débil de la facultad de Administración de Empresas, de la cual es parte, pese a que es imprescindible que haya planificación estratégica y operativa en cada unidad académica y administrativa que concluya en la planificación general de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- A pesar de que la mayoría de los docentes de la escuela cuentan con suficiente experiencia y alrededor del 90% tienen una formación académica de cuarto nivel, se observa una práctica bastante individualizada en cuanto a

los procesos de enseñanza y gestión curricular, dificultando alcanzar la excelencia educativa, en su mayoría se mantiene un método de enseñanza tradicional y poco participativo, lo cual se considera errado en un mundo cambiante y dinámico al igual que sus habitantes,

- Dentro de los órganos de coordinación de la escuela se encuentran las áreas académicas, algunas de las cuales hasta el momento no han cumplido con las funciones que constan en el Reglamento de Régimen Académico vigente, entre ellas planificar de forma coordinada el desarrollo de cada una de las áreas y el cumplimiento de la malla curricular con metodologías apropiadas para su buena consecución y cumplimiento de objetivos.
- El liderazgo y la toma de decisiones del director de la escuela se ven mermados al participar en el organismo máximo de dirección de la Facultad “Consejo Directivo” solo con voz y no con voto.

## **6.2 Recomendaciones**

- Quienes sean designados para desempeñarse en calidad de directores de escuela y coordinadores de áreas académicas, deberían tener conocimientos sobre gerencia y liderazgo educativo, de manera que cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes que favorezcan su buen desempeño y por ende que garanticen la calidad educativa de su escuela y aporten al mejoramiento de la sociedad en general.
- Para el correcto desarrollo de objetivos educativos es necesario considerar la práctica permanente de valores en todas las instancias de la vida esencialmente de docentes y estudiantes como actividades esenciales de la vida humana, que propician las buenas relaciones, el respeto a todas las formas de vida y al desarrollo integral del ser humano, con el objeto de que se formen verdaderos protagonistas en la transformación de la actual sociedad, logrando una sociedad justa, soberana, solidaria, transparente, libre y de igualdad.

- Todas las unidades académicas y administrativas de la ESPOCH, en particular la EICA debe elaborar la planificación estratégica a corto mediano y largo plazo, reforzada con el POA, mediante la participación activa y permanente de todos los involucrados, esto es autoridades, docentes, estudiantes y empleados, lo cual permitirá ir evaluando en qué medida se ha logrado cumplir con los objetivos y las metas que constan en la planificación, señalar las falencias o debilidades, para superarlos mediante las fortalezas que existen en la unidad académica de estudio, teniendo de este modo una planificación que considere todos los requerimientos de la escuela, pero que a la vez esté articulada a la planificación de la facultad y de la institución.
- Para superar el trabajo individual, que limita alcanzar las metas y objetivos trazados, se debería, en forma urgente brindar capacitación y actualización a los docentes sobre la importancia del trabajo en equipo, puesto que generalmente en el campo empresarial el trabajo se realiza en equipos. El trabajo en equipo brindaría la oportunidad de ir formando, en la práctica líderes autócratas y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo serían corresponsables del éxito o fracaso académico. Sólo con trabajo en equipo se podría entrar en el proceso de mejoramiento continuo que garantice, mediante la calidad llegar a la excelencia académica. Adicionalmente la capacitación debe estar enfocada a actualizar al docente sobre la metodología de la enseñanza por competencias, estándares y desempeños y la utilización de tecnología moderna, como elearning, aulas y bibliotecas virtuales entre otras que propicien una educación dinámica y participativa donde se valore al individuo como un ente dinámico, participativo y cuyo aporte es benéfico y esencial para logra lo propuesto.
- Se recomienda dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Educación Superior, al estatuto politécnico y al Reglamento de Régimen Académico, marco legal en el cual consta la obligatoriedad del integrarse el docente en la docencia, investigación, vinculación y gestión; justamente parte de la gestión es ser parte y desempeñarse adecuadamente con obligatoriedad en las áreas académicas, esto contribuiría a unificar las redes o mallas curriculares,

unificar los contenidos programáticos e implementar el sistema de créditos en la Escuela, en la politécnica y en universidad ecuatoriana. Esto conllevaría a convalidar asignaturas dentro de otra escuela o fuera de la Politécnica porque se supone que tienen el mismo contenido programático, lo cual no está ocurriendo ahora, lo cual redundaría en el perjuicio del estudiante. Debido a esto se recomienda que los coordinadores de las áreas académicas asuman su liderazgo en la revisión, reforma y control de cada área, en conjunto con los docentes que las integran.

- Lo ideal sería que los directores de escuela sean miembros natos del Consejo Directivo de la Facultad con voz y voto; de esta manera el Consejo Directivo corporativamente identificaría los principales problemas que afectan a esta unidad académica para implementar acciones inmediatas que permitan superar los mismos.

## 7. PROPUESTA

**Tema: Fortalecimiento de la gestión educativa, niveles de liderazgo y práctica permanente de valores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, como una estrategia para responder a los lineamientos de la nueva educación superior.**

### 7.1 Introducción

Mediante la presente investigación, de alguna manera se ha podido conocer y sistematizar la realidad de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, EICA de la FADE – ESPOCH, en relación al tema de la tesis, por lo que estamos en condiciones de proponer solución a la problemática detectada.

La educación superior del Ecuador se enfrenta desde el 12 de Octubre del 2010 a nuevos desafíos y retos educativos, fomentados por la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior, la cual, regula el sistema de educación superior en el país, determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y tiene como objetivo principal garantizar una educación de calidad que propenda a la excelencia académica; de igual manera el 3 de septiembre del 2011, en el Registro Oficial N.526 se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, dando viabilidad a la aplicación de la ley. Estos dos instrumentos han creado una polémica permanente en la universidad ecuatoriana.

Como consecuencia de este marco legal, según el artículo XV, se conformaron organismos públicos que rigen el sistema de educación superior, mismos son: El Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), así como también la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), responsable fundamentalmente de garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, como también de la evaluación, acreditación y categorización de las instituciones del sistema de educación superior, sus programas y carreras universitarias.



La gestión educativa es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar las metas de un proyecto educativo institucional, mediante la aplicación de un liderazgo eficiente, eficaz y ético sobre las funciones administrativas, académicas, investigativas y de vinculación con la sociedad. Este liderazgo educativo debe estar encaminado al progreso académico de los estudiantes, con la intencionalidad de derrumbar muros del nivel de la obediencia técnica, para delinear un camino en donde la motivación permita superar las fronteras con determinación en un marco de clima laboral lleno de confianza y éxito.

Esta gestión educativa debe estar apoyada en la práctica permanente de educación con ética, que fomente la transferencia y promoción de valores, que faciliten la convivencia entre las personas y que se sustenten en el derecho a los seres humanos.

## **7.2 Justificación**

Nuestro país, el Ecuador, debe emprender acciones profundas para la construcción de una sociedad digna del ser humano.

Precisamente la Universidad Técnica Particular de Loja, a través de sus autoridades y planta docente está desplegando su trabajo permanente en la formación integral de profesionales de cuarto nivel, en los diferentes campos del conocimiento, entre ellos, Gerencia y Liderazgo Educativo.

Los maestrantes deberíamos asumir con responsabilidad el papel de protagonistas o nuevos líderes democráticos que contribuyan al fortalecimiento de los centros de educación superior del país, particularmente el presente trabajo da la oportunidad, mediante el conocimiento de la realidad, sugerir cambios inmediatos y mediatos en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a objeto de fortalecer la institución, abriendo camino a la evaluación y reacreditación de la misma.

De este modo es preciso mencionar que los principales problemas identificados durante la investigación realizada son: 1. inadecuada gestión educativa; 2. débil liderazgo en la administración y en la toma de decisiones relacionadas con la

actualización pedagógica y; 3. en el proceso de enseñanza aprendizaje, no se pone énfasis por parte de algunos docentes y estudiantes en la práctica de valores, mediante el ejemplo de los mismos.

Por este motivo es de suma importancia investigar las estructuras organizativas éticas, considerando que, una organización humana se cimienta en un conjunto de personas que se unen para conseguir objetivos comunes, y compararlos, con la actual estructura organizativa de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en miras de constituir una carrera educativa de vanguardia y pionera en el país, permitiendo de esta manera la diversificación de las formulas administrativas y de la gestión educativa, e implementando un liderazgo participativo y la convivencia armónica en valores, contando de forma activa con la participación de sus miembros y los recursos propios y del estado.

Es imprescindible plantear una propuesta para la mejora de la gestión educativa, que oferte una formación profesional de calidad y excelencia académica, a través, de la reingeniería de procesos, que ayude a disminuir, y de ser posible eliminar los problemas señalados anteriormente.

En este marco, sabemos que la ética, la eficacia y la eficiencia, deben ser aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización, sobre todo en una organización educativa donde la eficacia implica realizar el trabajo adecuado, la eficiencia significa realizar el trabajo de la forma más adecuada, y la ética aunque que es una dimensión distinta a la técnica, se encuentra relacionada con la eficacia y la eficiencia, convirtiéndose en aspectos esenciales en el desarrollo de una organización, es decir, de sus miembros, de sus fines y de sus medios.

Para solucionar la problemática de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría existen varias alternativas, entre ellas por ejemplo: el fortalecimiento del liderazgo educativo en la Dirección de Escuela y Comisión de Carrera, la transferencia de competencias de toma de decisiones y resolución de conflictos en todos los actores educativos, la actualización curricular permanente acorde a las exigencias de la post modernización y la reestructuración administrativa de la escuela.

Sin embargo, se recomienda que la mejor alternativa de solución podría ser el “Fortalecimiento de la gestión educativa, niveles de liderazgo y práctica permanente de valores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, como una estrategia para responder a los lineamientos de la nueva educación superior”, ya que esta propuesta permite sugerir soluciones a la problemática en cuestión, de forma integral entre todos los procesos, funciones y actores educativos.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo General**

Contribuir a elevar la gestión educativa, los niveles de liderazgo y práctica permanente de valores por parte de los involucrados de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, como una estrategia para responder a los lineamientos de la nueva educación superior.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

1. Desarrollar una gestión educativa de calidad con el fortalecimiento del liderazgo y la convivencia en valores educativos.
2. Fortalecer la formación académica de los estudiantes a la par de la formación ética de los mismos, a fin de que sean estudiantes y luego profesionales trascendentes.
3. Consolidar la cultura organizacional en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

### **7.4. Actividades**

La propuesta para el fortalecimiento de la gestión educativa, niveles de liderazgo y práctica permanente de valores de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, como una estrategia para responder a los lineamientos de la nueva educación superior, contempla las fases de planificación, ejecución, y evaluación, con sus respectivas actividades, recursos y a la vez los métodos y técnicas a utilizar.

**Tabla No.36 Actividades de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría**

<b>Fase Planificación y Ejecución</b>				
<b>N.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>
1	<i>Instauración de la Autonomía institucional</i>	-Estructuración del “Plan Estratégico Educativo de la Escuela”. -Formulación e implementación de un “Reglamento de Código de Ética” a nivel pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico.</li> <li>• Sintético.</li> <li>• Deductivo</li> <li>• Inductivo.</li> </ul>	Entrevista
2	<i>Resolución de problemas y toma de decisiones consensuadas por los afectados, siguiendo un método racional, lineal y predecible.</i>	-Capacitación a directivos y docentes sobre la resolución de problemas y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositivo.</li> <li>• Analítico.</li> <li>• Comparativo</li> <li>• De resolución de problemas.</li> </ul>	Encuestas
3	<i>Estructuración de un cambio cultural</i>	- Organización de talleres vivenciales de relaciones humanas. - Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores morales y su influencia en el ámbito educativo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositivo.</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Holístico.</li> <li>• Comparativo</li> </ul>	Observación directa

		haciendo hincapié en los 4 valores cardinales: fortaleza, templanza, prudencia y justicia.	.	
4	<i>Formulación de un currículum dinámico</i>	-Capacitación y actualización sobre modelos educativos y pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositivo.</li> <li>• Creativo</li> </ul>	Encuesta
5	<i>Alcanzar el compromiso de los docentes hacia la innovación educativa.</i>	<p>- Reestructuración de las áreas académicas</p> <p>- Socializar entre estudiantes y docentes las resoluciones tomadas en las sesiones de áreas académicas y comisión de carrera.</p> <p>-Otorgar comisión de servicio con sueldo a los docentes, a fin de que realicen estudios de postgrado, preferentemente doctorados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Expositivo.</li> <li>• Holístico.</li> </ul>	Comunicación.
6	<i>Generación de un enfoque colaborativo de trabajo</i>	<p>-Generación de equipos de trabajo por proyectos.</p> <p>-Creación de Centros de Transferencia Tecnológica, de acuerdo a la experiencia de los equipos de trabajo, por proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Analítico.</li> </ul>	Entrevista

7	<i>Alcanzar la excelencia a través de la calidad académica.</i>	<p>-Selección de docentes con nombramiento y ocasionales, mediante concursos de merecimiento y oposición transparentes, que garantice reclutar los mejores elementos.</p> <p>-Supervisión del proceso enseñanza aprendizaje en cada uno de los niveles y paralelos.</p> <p>-Supervisión de los resultados de la evaluación de los docentes con nombramiento, previo el ascenso de categoría o escalafón y de los docentes ocasionales, para la renovación o no del contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectivo</li> <li>• Comparativo</li> <li>• Analítico.</li> </ul>	<p>Entrevista.</p> <p>Observación.</p>
8	<i>Reflexión e inclusión de los involucrados en la toma de decisiones.</i>	<p>-Elaboración del Plan Operativo Anual, participativo.</p> <p>-Socialización de las resoluciones tomadas en la dirección de escuela entre todos los involucrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico.</li> <li>• Expositivo.</li> <li>• Sintético.</li> </ul>	<p>Observación directa.</p> <p>Matriz FODA</p>
9	<i>Organización y ejecución de sistemas abiertos</i>	<p>-Organización de eventos socio – culturales</p> <p>-Organización de eventos académicos</p> <p>-Organización de eventos deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Holístico.</li> </ul>	<p>Observación directa</p>

10	<i>Incorporación de flexibilidad y creatividad en el proceso enseñanza – aprendizaje.</i>	- Poner en práctica políticas de estímulo para docentes, estudiantes y empleados de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, tales como: -Condecoración a los mejores estudiantes, egresados e incorporados, docentes, investigadores y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo</li> <li>• Analítico.</li> </ul>	Observación directa
<b>Fase Evaluación</b>				
11	<i>Evaluación de la propuesta</i>	El control y evaluación se realizará en todos los procesos de las fases de implementación de la propuesta. Esta evaluación será de forma cuantitativa y cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativo</li> <li>• Cualitativo</li> </ul>	Observación y control.

**Fuente:** Taller con la Comisión de Carrera

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

### 7.5. Localización y cobertura espacial

La investigación tuvo lugar en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, misma está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, Panamericana Sur km 1 ½.

### 7.6 Población objetivo

En esta propuesta están involucrados todos los actores educativos, es decir, autoridades, docentes, estudiantes y demás servidores de la EICA, pues, un centro educativo de calidad, se fundamenta en la participación eficiente, eficaz y ética de todos sus miembros.

**Tabla No.37 Población objetivo de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría**

Actores	Número
Directivos	12
Docentes	64
Estudiantes	1049
Empleados	1

**Fuente:** Taller con la Comisión de Carrera  
**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

### 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos y talentos necesarios para la ejecución de la propuesta son los siguientes:



**Tabla No.38 Sostenibilidad de la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIPO DE RECURSOS Y TALENTOS</b>	<b>RECURSOS</b>
1	<i>Instauración de la Autonomía institucional</i>	Talento Humano	Autoridades centrales, de la FADE y de la EICA.
2	<i>Resolución de problemas y toma de decisiones consensuadas por los involucrados, siguiendo un método racional, lineal y predecible.</i>	Talento Humano.  Tecnológico.  Materiales y equipos.  Físicos.  Económicos.  Organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un coordinador del proyecto</li> <li>- Un facilitador.</li> <li>- Servicio de internet institucional</li> <li>- Plataforma Moodle institucional</li> <li>- 1 sistema audiovisual</li> <li>- Material de oficina</li> <li>- Filmadora</li> <li>- Cámara fotográfica</li> <li>- Condecoraciones</li> <li>- Banners</li> <li>- Una oficina para el equipo del proyecto</li> <li>- Auditorio</li> <li>- \$ 828,20</li> <li>- Autorización del Consejo Directivo para la aprobación de la propuesta.</li> </ul>

3	<i>Estructuración de un cambio cultural</i>	Se utilizará el mismo tipo de recursos y talento humano señalados en la actividad 2.	Se utilizará los mismos recursos señalados en la actividad 2.
4	<i>Formulación de un currículum dinámico</i>	Se utilizará el mismo tipo de recursos y talento humano señalados en la actividad 2.	Se utilizará los mismos recursos señalados en la actividad 2.
5	<i>Alcanzar el compromiso de los docentes hacia la innovación educativa.</i>	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades de la escuela,</li> <li>coordinadores de área y comisión de carrera.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Autoridades centrales (Consejo Politécnico)</li> </ul>
6	<i>Generación de un enfoque colaborativo de trabajo</i>	Talento Humano  Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Software institucional.</li> </ul>
7	<i>Alcanzar la excelencia a través de la calidad académica.</i>	Talento humano    Económico Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades.</li> <li>- Aspirantes.</li> <li>- Comisión de evaluación</li> <li>- \$500,00</li> <li>- Plataforma Moodle.</li> </ul>

8	<i>Reflexión e inclusión de los involucrados en la toma de decisiones.</i>	Talento humano  Materiales y equipos	- Autoridades. - Secretaria. - Computadora. - Papel.
9	<i>Organización y ejecución de sistemas abiertos</i>	Talento humano  Físicos	- Autoridades. - Docentes. - Estudiantes. - Canchas. - Auditorio. - Salón de conferencias
10	<i>Incorporación de flexibilidad y creatividad en el proceso enseñanza – aprendizaje.</i>	Talento humano  Económicos	- Autoridades. - Docentes. - Estudiantes. - Empleados - \$60,00
11	<i>Evaluación de la propuesta</i>	Talento humano	- Autoridades de la escuela.

**Fuente:** Taller con la Comisión de Carrera

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

## 7.8. Presupuesto de la propuesta

**Tabla No.39 Presupuesto para la propuesta de mejora para la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría**

RECURSOS Y TALENTO HH	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Para el seminario taller</b>			
Coordinador (Docente con nombramiento)	1	0	0
Facilitador	1	\$20 por hora	400
Servicio de Internet (Institucional)	1	0	0
Plataforma Moodle (Institucional)	1	0	-0
Sistemas de Audiovisuales (Institucional)	1	0	0
Auditorio (Institucional)	1	0	0
Box lunch	335	1	335
Filmadora (Institucional)	1	0	0
Cámara fotográfica (Institucional)	1	0	0
Diplomas	65	1	65
Placa	1	20	20
<b>Total seminario</b>			<b>\$820,00</b>
<b>Presupuesto otras actividades</b>			
Publicación del concurso de merecimientos y oposición, en la prensa escrita (por semestre en caso de ser necesario)	1	500	500
Autoridades centrales	3	0	0
Autoridades de la escuela	1	0	0
Docentes	64	0	0
Estudiantes	1049	0	0

Secretaria	1		
Equipos (propio de la institución)	1	0	0
Portátil (propio de la institución)	1	0	0
Infocus (propio de la institución)	1	0	0
Plataforma institucional MOODLE	1	0	0
Comisión de cultura y deportes	6	0	0
Condecoraciones (por semestre)	3	20	60
<b>Total otros eventos</b>			<b>\$ 560,00</b>
<b>Total seminario</b>			<b>\$ 820,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$1380,00</b>
<b>Imprevistos 10%</b>			<b>\$138,00</b>
<b>Total general</b>			<b>\$1518,0</b>

**Fuente:** Taller con la Comisión de Carrera

**Investigadora:** Mayra Martínez Illescas

El presupuesto antes señalado, será autofinanciado por las autoridades y docentes participantes en el seminario, considerando que los mismos serán acreedores a un diploma al término del seminario, mientras que los estudiantes participarán gratuitamente, pero igualmente recibirán su diploma.

Participaran en el seminario 65 miembros desglosados de la siguiente manera: 5 directivos, 25 docentes y 35 estudiantes; ya que todos colaboraron en calidad de encuetados para la realización de la presente tesis.

Se aconseja que el seminario se lo realice por tres años consecutivos, una vez al año, con el mismo presupuesto a ser autofinanciado por los asistentes.

El objetivo primordial del seminario es dejar una huella importante en los participantes sobre los temas tratados: gestión, liderazgo y valores como ejes indispensables para el buen desempeño en la práctica administrativa, docente y estudiantil.

La persona encargada de realizar el seminario debería ser el Director de Escuela o su delegado, mientras el facilitador o facilitadores podrían bien ser docentes de la misma institución, por cuanto hay varios docentes bien capacitados y con una excelente formación académica y ética.

En relación a los otros eventos, debería ser financiado por la institución, toda vez que la mayoría de recursos usados pertenecen a la misma escuela y por tanto no tienen costo alguno.

## 7.9. Cronograma

### 7.9.1 Cronograma de ejecución de la propuesta

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO											
		mar	abr	mayo	junio	julio	agost	sept	oct	nov	dic	ene	Feb
1	<i>Instauración de la Autonomía institucional</i>	■											
2	<i>Resolución de problemas y toma de decisiones consensuadas por los involucrados, siguiendo un método racional, lineal y predecible.</i>			■									
3	<i>Estructuración de un cambio cultural</i>					■							
4	<i>Formulación de un currículum dinámico</i>						■						
5	<i>Alcanzar el compromiso de los docentes hacia la innovación educativa.</i>	■											










### 7.9.2 Cronograma de ejecución del seminario taller

Se propone realizar el seminario taller, en 20 horas, distribuidas en la semana del 5 al 9 de diciembre del 2011, con cuatro horas diarias, desde las 14h00 hasta las 18h00, conforme al siguiente cronograma.

N° de orden	Temas	TIEMPO DICIEMBRE 2011				
		Lunes 5	Martes 6	Miércoles 7	Jueves 8	Viernes 10
1	Modelos pedagógicos y gestión					
2	Tipos de liderazgo – taller					
3	Práctica de valores personales y sociales - taller.					
4	Trabajo en equipo – taller					
5	Resolución de problemas y toma de decisiones					

**7.9.3. Cronograma de ejecución**

N° de orden	EVENTOS Y ACTIVIDADES	TIEMPO									
		Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov
<b>1</b>	<b>Recopilación de datos</b>	[Barra azul que cubre los meses de febrero a junio]									
	Exploración del universo de investigación.	[Barra azul que cubre el mes de febrero]									
	Consulta bibliográfica.	[Barra azul que cubre los meses de febrero a abril]									
	Investigación documental.	[Barra azul que cubre los meses de abril a junio]									
	Preparación, diseño y prueba de cuestionario.	[Barra azul que cubre el mes de abril]									
	Encuestas y entrevistas	[Barra azul que cubre el mes de mayo]									
<b>2</b>	<b>Procesamiento de datos</b>	[Barra azul que cubre el mes de junio]									
	Ordenamiento, crítica y codificación del material de campo.	[Barra azul que cubre el mes de junio]									
	Elaboración de base de datos.	[Barra azul que cubre el mes de junio]									
	Tabulación de datos y elaboración de las tablas y gráficos.	[Barra azul que cubre el mes de junio]									

3	<b>Análisis e información de la información.</b>										
4	<b>Redacción del borrador del informe de resultados.</b>										
5	<b>Revisión de la tesis por el director.</b>										
6	<b>Redacción del informe definitivo.</b>										
7	<b>Presentación de la tesis</b>										

## 8. BIBLIOGRAFIA

### Textos

- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2008). *Código de Ética*. Riobamba: Autor.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2007). *Modelo Educativo de Desarrollo Humano Integral*. Riobamba: Autor.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2004). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: Autor.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2010) *Plan Operativo Anual*. Riobamba: Autor.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2009) *Reglamento de Régimen Académico*. Riobamba: Autor.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2004) *Estatuto Politécnico*. Riobamba: Autor.
- Graffe, Gilberto. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Pedagogía*. 23,68.
- Guillén P, Manuel. (2008). *Ética en las Organizaciones*. España: Pearson Educación.
- Microsoft® Encarta® (2009). *Gestión Educativa*: Autor.

### Fuentes electrónicas

- Algeo, John.(2008). *Las virtudes cardinales*. Consultado el 9 de enero de 2011, página web: <http://www.upasika.com/docs/teosofía%20varios/Algeo%20John.pdf>
- Berbabe, I. (2009). Características de un Líder. Consultado el 9 de febrero de 2011, página web: [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)
- Botero, C. (2008) *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. Consultado el 14 de diciembre de 2010, página web: <http://www.gestiopolis.com>.
- Domenec, B. (2009). *Qué es el Liderazgo*. Consultado el 8 de enero de 2011, página web: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo>.
- Restrepo, G. (2010). *El concepto y alcance de gestión tecnológica*, página web: <http://definicion.de/gestion>.

- Godoy, Marisol (2010) *La Gestión Educativa*. Consultado el 14 de diciembre de 2010, página web: <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895>.
- Jiménez, J. (2008). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*, Consultado el 9 de enero de 2011, página web: [http://www.el\\_valor\\_de\\_los\\_valores.com/decalogo/index.html](http://www.el_valor_de_los_valores.com/decalogo/index.html).
- Landolfi, H. (2004). *Qué son los Valores Humanos*. Consultado el 28 de diciembre de 2010, página web <http://www.delideres.com/que-son-valores.html>
- Martínez, D. y Bañobre, J. (2009). *El Liderazgo en las Instituciones Educativas*. Consultado el 17 de diciembre de 2010, página web, [revista digital]: [http://www.ucp.ca.rimed.cu/edusoc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=133](http://www.ucp.ca.rimed.cu/edusoc/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=133).
- Montas, F. (2004). *Educación y Valores*. Consultado el 2 de febrero de 2011, página web: <http://www.monografias.com/trabajos21/educacionenvalores.html>.
- Oca Cordero, I. (2008) *Liderazgo*. Consultado el 9 de enero de 2011, página web: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-creatividad/liderazgo.html>.
- Ruiz, G. (2007). *Gestión Institucional*. Consultado el 14 de diciembre de 2010, página web: <http://www.educ.ar/educar/site/gestioninstitucionalconceptos.html>.
- Uzcátegui, R. (2009) *Los Valores en la Educación Escolar Venezolana*. Consultado el 12 de enero de 2010, página web, [revista digital]: <http://www.odiseo.com.mx/2009/7-13/uzcategui-valores-educacion.html>

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Encuesta a directivos / gestores educativos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**Boleta N°....**

**ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y VALORES, PARA SER APLICADA A LOS  
DIRECTIVOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA DE LA ESPOCH.**

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

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Público ( )
- b. Particular ( )

#### 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la EICA?

- a. El decano organiza tareas en una reunión general cada semestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )

- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuales) .....

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo de la EICA promueve:**

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

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

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



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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 la EICA?**

<b>Orden</b>	<b>Se originan por:</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
A	De dirección: (Director)			
B	De gestión: (Director)			
C	De coordinación: (Comisión de Carrera, Coordinación de Áreas)			
D	Técnica (Comisiones de docentes, etc.)			

E	Otros. ¿Cuáles?..... .....			
---	----------------------------------	--	--	--

**11. La Comisión Académica es la encargada 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			

**Nota: Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con**

**12. Los coordinadores de áreas académicas de la EICA, son los encargados de:**

- a. (    ) Organizar y desarrollar el currículo de las materias de cada área.
- b. (    ) Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones académicas de la escuela.
- c. (    ) Mantener actualizada la metodología para la presentación de proyectos de investigación de prácticas pre profesionales y tesis de grado.

d. (      ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

e. (      ) Elaborar un informe periódico en la que se valore el desarrollo de la programación académica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

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

SI (      )

NO (      )

**14. En la EICA, se ha realizado:**

a. Una reingeniería de procesos (      )

b. Plan estratégico. (      )

c. Plan Operativo Anual (      )

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (      )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 9.2. Encuesta a docentes

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Boleta N°....

**ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y VALORES, PARA SER APLICADA A LOS  
DOCENTES DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA DE LA ESPOCH.**

**Sr. Docente:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**CUESTIONARIO.**

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 9.3. Encuesta a estudiantes

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Boleta N°....

**ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y VALORES, PARA SER APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESPOCH.**

**Distinguidos Estudiantes:**

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**CUESTIONARIO.**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director tienen 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 politécnico.				
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 “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**9.4. Entrevista a directivos**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**Boleta N°....**

**ENTREVISTA SOBRE LIDERAZGO Y VALORES, PARA SER APLICADA A LOS  
DIRECTIVOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA DE LA ESPOCH.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**9.5 Foto del Sr. Decano de la Facultad de Administración de Empresas.**



Ing. Fernando Veloz Navarrete

**9.6 Foto del Sr. Director de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.**



Ing. Cristóbal Erazo

### 9.7 Foto de coordinadores de áreas académicas



### 9.8 Foto de docentes



### 9.9 Foto de estudiantes encuestados

