

190

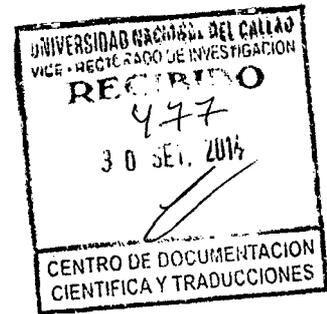
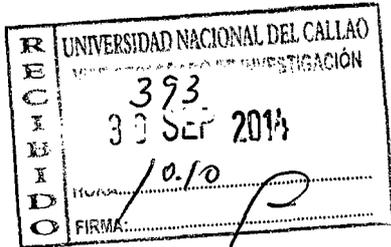


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

NOV 2014

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“ENFOQUES Y CRITERIOS ADMINISTRATIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA”

AUTOR: LIC. ADM. MARCO ANTONIO GUERRERO CABALLERO

PERÍODO DE EJECUCIÓN: Del 01 de julio del 2012 al 30 de junio del 2014

Resolución de aprobación: Resolución Rectoral N° 670-2012-R

CALLAO – PERÚ

2014

ÍNDICE

	Pág.
I. ÍNDICE.....	1
II. RESUMEN Y ABSTRACT.....	4
III. INTRODUCCIÓN.....	6
IV. MARCO TEÓRICO.....	7
4.1. Antecedentes del estudio.....	7
4.1.1. Investigaciones extranjeras.....	7
4.1.2. Investigaciones nacionales.....	10
4.2. Bases teóricas.....	15
4.2.1. La gestión universitaria y los modelos de liderazgo.....	15
4.2.1.1. Acerca de la gestión universitaria.....	15
4.2.1.2. Principales modelos de liderazgo administrativo universitario.....	20
4.2.2. El liderazgo transformacional y la autoridad en la gestión de programas académicos universitarios.....	29
4.2.2.1. Definiciones y manejo del liderazgo.....	29
4.2.2.2. Dimensiones del liderazgo transformacional.....	31
4.2.2.3. El manejo de la gestión en la educación universitaria.	35
4.3. Manejo de conocimientos y experiencias del directivo y del docente.....	39
4.3.1. La productividad en el desempeño académico.....	39

4.3.2. Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo del docente.....	43
4.3.3. La crisis de la educación superior y la renovación de la docencia.....	46
4.4. Propuestas innovadoras de la gestión académica universitaria.....	51
4.4.1. El gran capital de la universidad.....	51
4.4.2. Dificultades en la gestión.....	51
4.4.3. Innovación en la gestión académica.....	52
4.4.3.1. En pro del mejoramiento de los sistemas educativos..	52
4.4.3.2. Recursos Humanos dedicados a la docencia.....	56
4.4.3.3. Plantel docente.....	57
4.4.3.4. Indicadores del desempeño de la actividad docente...	57
4.4.3.5. El Modelo SECI aplicado a la universidad.....	59
4.4.3.6. Programas de estímulo.....	59
4.5. Infraestructura y equipamiento para la docencia.....	60
4.5.1. Costos e inversión en materiales de enseñanza.....	60
4.5.2. Innovación de las estructuras de gestión para la transformación académica institucional.....	63
4.6. Control de la gestión académica.....	64
V. MATERIALES Y MÉTODOS.....	70
VI. RESULTADOS.....	76
6.1. Análisis del trabajo de campo.....	76
6.2. Resultados de la investigación teórica.....	96
6.3. Resultados del trabajo de campo.....	97

VII. DISCUSIÓN.....	98
7.1. Discusión.....	98
7.2. Conclusiones.....	100
7.3. Recomendaciones.....	102
VIII. REFERENCIALES.....	103
IX. APÉNDICES.....	106
X. ANEXOS.....	114

II RESUMEN Y ABSTRACT

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo el desarrollar enfoques y criterios administrativos para el mejoramiento de los estilos de liderazgo e innovación de la gestión académica universitaria, teniendo como campo de aplicación el proceso educativo traducido de los alumnos de los ciclos 9º y 10º de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, a fin de procurar mejoras en el manejo organizacional de la misma, notándose la carencia de una estructura de gestión educativa acorde con los tiempos actuales, en los campos del liderazgo, la innovación y la motivación de parte de autoridades y docentes, lo que no permite elevar los niveles de productividad, y efectividad para beneficio y bienestar de alumnos y docentes. Para el análisis, se definieron dos variables, a saber: 1.- Estilos de Liderazgo e Innovación, y 2.- Gestión Académica Universitaria, así como con cada una de sus dimensiones, referidas a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación. La selección de instrumentos estuvo acorde con los objetivos de la organización y del área en particular, con la respectiva validación por parte de los expertos en el tema, para lo cual se aplicaron cuestionarios. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional y el diseño de la investigación no experimental, de tipo transaccional o transversal; pues no se manipularon deliberadamente las variables y se observaron los fenómenos en un momento dado del tiempo.

Se concluyó que no existe una teoría estructurada que explique la relación causal entre el liderazgo transformacional, la innovación y la gestión académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, todos los autores consultados abordan de manera general este complejo constructo. Que el desempeño académico y laboral de las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas docentes no influye de forma positiva en la formación profesional de sus estudiantes. No existe un verdadero control interno por parte de las autoridades respecto al desempeño que de los docentes en el desarrollo de sus clases.

Palabras claves: administración, liderazgo, innovación, gestión académica.

ABSTRACT

This study aimed to develop approaches and administrative criteria for improving the styles of leadership and innovation of university academic management, with the scope of the educational process of the students translated cycles 9 and 10 of the Faculty of Science management of the National University of Callao, to seek improvements in the organizational management of it, noticing the lack of educational management structure in line with the times, in the fields of leadership, innovation and motivation of authorities and teachers, making it impossible to raise the levels of productivity and effectiveness for the benefit and welfare of students and teachers. For the analysis, two variables were defined as follows: 1. Leadership Styles and Innovation, University and Academic Management 2.- and each of its dimensions, referring to each of the questions raised in the investigation. The choice of instruments was in line with the objectives of the organization and the area in particular the respective validation by experts in the field, for which questionnaires were applied. The research was descriptive-correlational design and experimental investigation of transactional or transversal; it is not deliberately manipulated variables and phenomena were observed at a given point in time.

It was concluded that there is no structured theory to explain the causal relationship between transformational leadership, innovation and academic management of the Faculty of Administrative Sciences of the Universidad Nacional del Callao, all authors consulted broadly address this complex construct. The academic and work performance of authorities and teachers of the Faculty of Administrative Science teachers do not impact positively on the training of their students. There is no real internal control by the authorities regarding the performance of teachers in the development of their classes.

Keywords: management, leadership, innovation, academic management.



III. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolla un conjunto de enfoques y criterios administrativos para el mejoramiento de los estilos de liderazgo e innovación de la gestión académica universitaria, a través de un trabajo de campo efectuado en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, a efecto de conocer el nivel de comportamiento en la gestión administrativa de las autoridades y los profesores, en consideración a los veloces cambios que vienen operando en el mundo, producto de las innovaciones que trae la globalización económica y cultural.

Se enfocó la significación del manejo administrativo, de la presencia del liderazgo en el manejo académico universitario, la implementación de tecnologías innovadoras de los procesos de gestión, detallándose las conductas típicas de los líderes tradicionales y los líderes transformadores, así como de las bondades y eficacia del uso de herramientas modernas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerándose la necesidad de aplicar no sólo nuevos currículos de estudio sino nuevas técnicas para mejorar la gestión.

Se desarrollo el trabajo estadístico de campo conociéndose detalladamente el sentir de los alumnos que están por egresar, volcando sus experiencias en las clases recibidas, así como el nivel de conocimientos, experiencias y relaciones humanas de las autoridades y los profesores, encontrándose que si bien un número menor de docentes manejan bien los instrumentos de enseñanza y a su vez saben conducir sus actividades académicas con liderazgo y creatividad, la mayoría de docentes carecen de estos atributos, dedicándose únicamente a desarrollar sus clases teóricas, incluso con conocimientos que no son últimos.

Ello conlleva a aplicar cambios cualitativos y cuantitativos en la gestión gerencial de las autoridades universitarias para potenciar la productividad académica, mejorar los estándares de calidad e incrementar la riqueza de conocimientos, experiencias y valores de todo el alumnado, con el fin último de mejorar el posicionamiento de la Facultad bajo estudio, y de la Universidad en su conjunto en el ranking de universidades nacionales.

IV MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes del estudio

4.1.1. Investigaciones extranjeras

Luis Manuel Cerdá Suárez, y Margarita Ramírez Ramírez (2010). Con la tesis “Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado” Universidad Autónoma de Baja California – México. Los autores explican en su resumen que aunque últimamente se ha avanzado mucho en la docencia universitaria, todavía es frecuente trabajar con estilos tradicionales de enseñanza, en los que el profesor dirige las sesiones, entrega información y es el responsable principal del buen desempeño de la clase. Sin embargo, en las universidades cada vez tienen más peso otros modelos educativos, que justifican la utilidad del paradigma actual, orientado hacia un aprendizaje autónomo del estudiante, con la participación del profesor como un facilitador del proceso de enseñanza. Este trabajo describe técnicas didácticas, como el debate y el seminario, para identificar en qué circunstancias puede ser más adecuado implementar una u otra. Además, ofrece una herramienta para evaluar la aplicación por el profesor de distintos estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, a partir de las percepciones de éstos. Su principal contribución consiste en avanzar hacia la puesta en práctica de un *modelo de buenas prácticas docentes*, que supere las limitaciones de las técnicas tradicionales basadas en la clase magistral, y que ha sido aplicado en una Universidad mexicana, en postgrado y en el ámbito de la Dirección de Empresas y las Tecnologías de la Información. Su utilidad radica en su posible extensión a otras áreas de conocimiento.

Expresan que hoy en día, resulta cada vez más importante desarrollar competencias en el aprendizaje de los estudiantes universitarios (es decir, adquirir conocimientos pero también destrezas, habilidades, actitudes y valores). Esto es así porque la práctica profesional requiere que los futuros

egresados diseñen y comercialicen productos, defiendan los intereses de sus clientes, se introduzcan en la Administración o, incluso, en la Política. Las universidades han de formar a profesionales que se conviertan en líderes sociales y de opinión, consejeros, asesores o emprendedores; en fin, personas con capacidad para resolver problemas. Y los nuevos diseños curriculares en la Universidad, además de destrezas técnicas y conceptuales en los estudiantes, deben incluir el desarrollo de diferentes habilidades humanas, entre ellas las relacionadas con capacidades de liderazgo

Manifiestan que múltiples investigaciones sostienen que, en el aprendizaje de los estudiantes, la influencia del docente depende tanto de su estilo como del contexto situacional en el que opera. Por este motivo, lo que constituye un liderazgo efectivo en determinada situación puede resultar inefectivo en otras. De ahí la necesidad de un método para la descripción de la conducta del profesor, lo que permitiría relacionar sus distintos patrones de comportamiento con la efectividad de los grupos que lidera en una amplia variedad de situaciones, en las que los profesores intervienen normalmente. Que existen distintos métodos para describir el estilo de liderazgo de los docentes universitarios.

MSc. Xiomara Martín Linares; MSc. Alina María Segredo Pérez; y Dra. C. Irene Perdomo Victoria (2013) Con el trabajo de investigación: "Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional". Cuba. Dichos autores expresan en su resumen que la sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. La clave de una gestión acertada en las organizaciones educacionales, fundamentalmente en los sistemas de salud está en las personas que participan en ella; en la actualidad los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. Los estudios del capital humano en la gestión académica cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas y procesos de gestión, ya que de esta forma se impulsa el rendimiento y

desarrollo de la organización educacional. Por lo antes expuesto, es que este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica para el desarrollo de la organización. Se concluye que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional en educación médica es necesario en busca del logro de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución, lo que se convierte en condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Indican que la sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. La Salud Pública no ha estado ajena a esta influencia. Y que la clave de una gestión acertada en las organizaciones está en las personas que participan en ella. En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. De ahí que, en la gestión académica se realicen un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Sustentan que una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente, así como diseñar una estructura organizacional con esquemas administrativos flexibles e innovadores que den respuesta a las necesidades sociales. Hablar de una gestión exitosa implica la

evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas, donde la efectividad de una universidad estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña fundamentalmente en la función docente-investigativa.

Por lo antes expuesto, sintetizan es que en la actualidad los estudios del capital humano, cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa su rendimiento y desarrollo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progresos en ella.

Plantean que el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos. De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta para el logro de un buen comportamiento organizacional.

4.1.2. Investigaciones nacionales

Mercedes Aguilar Armas; Milagros Morales Saavedra, (2011), con la tesis “Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios” Universidad César Vallejo – Perú. Cuyo objetivo fue analizar los contextos educativos de la educación superior y cómo han variado, habiendo crecido la complejidad del trabajo propio del docente universitario. El estudio pretende describir los estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en los docentes de la Universidad César Vallejo.

Exponen la creciente necesidad de las instituciones educativas por encaminarse hacia la calidad académica exige el reconocimiento de las

características del desenvolvimiento docente que permitan incorporar cambios en el proceso de enseñanza. Ante ello surge el interés de analizar los estilos de pensamiento, los tipos de liderazgo y los estilos educativos con el fin de establecer su relación en docentes de la Universidad César Vallejo de Piura. En este marco y reconociendo la amplia gama de factores que influyen en el desempeño docente, en relación a los estilos de pensamiento, refieren al tratadista Sternberg, quien en 1997 propuso un modelo denominado "el autogobierno mental", que establece una analogía entre las formas de gobierno existentes en el mundo y la manera de pensar de las personas, señalando que los estilos de pensamiento son las vías preferidas por una persona para aplicar su propia inteligencia y saber en la solución de un problema o en la realización de una determinada labor. Señala que un estilo es una manera característica de pensar. No se refiere a una aptitud, sino a cómo se utilizan las aptitudes que se poseen. No se tiene un estilo, sino un perfil de estilos. Las personas pueden ser prácticamente idénticas en cuanto a sus aptitudes y aun así tener estilos muy distintos. Al igual que los gobiernos, las personas para organizarse, resolver problemas y adaptarse al mundo necesitan ejercer ciertas funciones, a través de los estilos legislativo, ejecutivo y judicial. El despliegue de estas funciones se puede realizar a través de determinadas formas, que están caracterizadas por los estilos monárquico, jerárquico, oligárquico y anárquico; en diferentes niveles, simbolizados por los estilos global y local; en distintos ámbitos o alcances, como el estilo interno y externo; y con ciertas inclinaciones, representadas por el estilo liberal y conservador. Las funciones de los estilos están referidas al tipo de labor que las personas desempeñan en el trabajo o en cualquier actividad diaria (preferencias por tareas, proyectos o situaciones), para poder adaptarse al medio socio-cultural. Estas funciones, la de legislar, ejecutar y juzgar, son el reflejo de ciertos procesos mentales específicos que dan origen a ciertos estilos de pensamiento, los cuales son el estilo Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial respectivamente.

Estilo legislativo.- Crea, formula y planea soluciones a los problemas. Asimismo, prefiere formular leyes que seguir las establecidas y tiende a poner en tela de juicio las normas y suposiciones más que aceptarlas.



Estilo ejecutivo.- Sigue reglas y maneja problemas estructurados y planteados de antemano. Realiza actividades en las que se le especifiquen lo que debe y cómo lo debe hacer; procura emplear el método apropiado para resolver cualquier problema y prefiere las actividades que tienen una estructura clara.

Estilo judicial.- Analiza, compara, contrata, evalúa, corrige y juzga ideas, procedimientos, estructuras, contenidos y problemas ya existentes.

Las formas de los estilos están referidas a las maneras de abordar el mundo y sus problemas; ya sea desde una sola perspectiva, desde varias perspectivas o de manera aleatoria. Estas formas de abordar el mundo, dan origen a cuatro estilos de pensamiento, los cuales son: el monárquico, el jerárquico, el oligárquico y el anárquico.

Estilo monárquico.- Tiende a ver las cosas desde el punto de vista de su problema y están motivadas por una sola meta o necesidad a la vez. Suele ser decidido y constante.

Estilo jerárquico.- Posee una jerarquía de metas y reconoce la necesidad de examinar los problemas desde varios puntos de vista para establecer correctamente las prioridades y distribuir sus recursos con prudencia.

Estilo oligárquico.- Se motiva por varias metas que consideran de gran importancia y que, con frecuencia, son contradictorias entre sí, dificultando la decisión de establecer qué metas son prioritarias y cómo asignar sus recursos.

Estilo anárquico.- Parecen estar motivadas por un amplio abanico de necesidades y metas, tanto propias como ajenas que son difíciles de clasificar por ellas mismas y por otras personas, ya que no tienen un conjunto de reglas firmes sobre el que basar las prioridades. Abordan las situaciones de una manera asistemática y aleatoria. Los niveles de los estilos se refieren a la línea de planteamiento de un problema para su resolución, ya sea de manera general o particular.

Estilo global.- Las personas con este estilo prefieren abordar cuestiones relativamente amplias y abstractas ignorando o rechazando los detalles.

Estilo local.- Prefiere los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas que exige trabajar con detalles, tienden a orientarse hacia los aspectos pragmáticos de una situación siendo muy realistas. El alcance se



refiere al tipo de interacción de las personas, ya sea consigo mismas o con los demás (mundo externo).

Estilo interno.- Tiende a ser introvertido, a centrarse en las tareas o trabajos de manera individual y en ocasiones llega a ser distantes y a tener poca conciencia social. Socialmente es poco sensible, atento y distraído.

Estilo externo.- Tiende a ser extrovertido, orientado a la gente y expansiva. Suele tener conciencia social y le agrada trabajar en equipo. Las inclinaciones de los estilos están referidas a la tendencia a buscar o a evitar el cambio a la hora de abordar cuestiones.

Estilo liberal.- Caracteriza a las personas que les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, maximizan el cambio y buscan situaciones que sean algo ambiguas.

Estilo conservador.- Son personas a quienes les gusta seguir procedimientos y reglas ya existentes, minimizan el cambio, evitan situaciones ambiguas siempre que sea posible y se ciñen a situaciones familiares en el trabajo y en la vida profesional.

Asimismo, en relación a liderazgo, refieren una forma especial de ejercer el liderazgo que se caracteriza por promover en sus asociados el desarrollo de sus potencialidades y a través de ello la transformación permanente de las personas, del desempeño y de los logros, este segundo estilo lo denominan "liderazgo transformacional". Otro estilo se basa en una transacción con sus asociados a través de la cual ellos realizan sus tareas y el líder devuelve reconocimiento y otros beneficios tales como: promociones gratificaciones económicas etc. A este primer estilo lo denominan liderazgo transaccional. En este sentido, refieren que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización.

Marcelo Rojas Cairampoma. (2012) Con el trabajo de investigación: "Universidad peruana: algunas rémoras y carencias para la calidad académica". Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú. Según el autor, la universidad peruana necesita acceder a los hechos, en la acreditación

y certificación universitaria para todas las carreras profesionales, cumpliendo con el rigor de lo que significa Universidad, estos es, que sea centro de impartir conocimientos y producción de ciencia y tecnología, pero efectiva y competentemente. ¡No en los papeles!. Caso contrario, no califican para ser universidad. Se presentan algunos hechos y argumentaciones; así como un ejemplo de gestión de la producción científica.

Explica que para contextualizar el tema se ha acudido al Proyecto alfa Tuning, originario en la Declaración de Bolonia del 1999; en lo que atañe al marco de la metodología enseñanza aprendizaje, a partir del cual se ha identificado y seleccionado varias competencias, con énfasis en la creatividad y la innovación, aplicable a cualesquier carrera o Profesión universitaria, siendo las más significativas, las siguientes:

1. Discernimiento de la función cultural de la profesión.
2. Discernimiento de la función social de la profesión.
3. Discernimiento de las responsabilidades frente al ambiente y su valor
4. social.
5. Discernimiento de la historia y las teorías del contexto social de la
6. profesión.
7. Discernimiento y compromiso con la realidad local, en relación al
8. moderno fenómeno de la globalidad.
9. Compromiso ético frente a la disciplina y al ejercicio de la profesión.
10. Capacidad imaginativa, creativa e innovadora en el proceso de
11. Desarrollo de la profesión.
12. Habilidad holística para percibir, concebir y manejar las funciones de la
13. profesión.
14. Disposición para investigar produciendo nuevos conocimientos que
15. aporten al desarrollo social de la profesión.
16. Destrezas para proyectar productos y/o servicios que resuelvan las
17. carencias y/o necesidades sociales.
18. Capacidad de formular ideas y transformarlas en problemáticas para la
19. búsqueda de conocimientos.
20. Capacidad para planear, programar, presupuestar y gestionar proyectos
21. de investigación inherentes a la profesión.

22. Capacidad de conocer y aplicar los métodos de investigación para
23. resolver con creatividad las demandas sociales de la profesión.
24. Capacidad para redactar científica y técnicamente, todas las
25. documentaciones, correspondientes.
26. Capacidad de conciliar todos los factores que intervienen en el ámbito
27. urbano y rural de la función profesional.
28. Dominio de los medios y herramientas para comunicar oral y escrita, los
29. alcances e implicancias de la profesión
30. Capacidad para integrar e interactuar equipos intradisciplinario,
31. interdisciplinarios, pluridisciplinarios y transdisciplinarios, para afrontar
32. los grandes problemas sociales.
33. Capacidad de desarrollar proyectos sociales, que garanticen un
34. desarrollo sostenible y sustentable en lo ambiental, social, cultural y
35. económico.
36. Capacidad de definir la tecnología y los sistemas tecnológicos
37. apropiados a las demandas sociales de la profesión.
38. Capacidad para elaborar y aplicar la normativa legal y técnica que regula
39. el campo de la profesión.

4.2. Bases teóricas

4.2.1. La gestión universitaria y los modelos de liderazgo

4.2.1.1. Acerca de la gestión universitaria

La gestión universitaria es el proceso mediante el cual se ejecuta el planeamiento académico y administrativo de una universidad, conforme a la visión y misión que desarrollen, en conjunto, el total de las instancias con que cuenta, tanto de índole académico como también administrativo. Proceso que como tal se desarrolla a través de mecanismos de organización, dirección, integración, supervisión, control y auditoría de procesos, fases y modalidades empleadas en el desempeño de las funciones que le competen a cada área.

Ello, debido a que la universidad por su propia naturaleza académica, de investigación y de proyección universitaria, se encuentra engarzada en la sociedad, a la que se debe y de la que debe extraer experiencias, conocimientos y recursos humanos requeridos para sus propios fines.

Según F. Lolas¹, la Universidad como fenómeno educativo e institucional representa la oportunidad de entenderla como un espacio complejo de fuertes contradicciones, conflictos y negociaciones donde los actores ponen en juego sus saberes, historias y se mueven en la lógica de construcción de redes de poder que conforman un conglomerado de decisiones en aras de alcanzar los propósitos institucionales.

Con esta plataforma, interesa estudiar cómo los Centros Universitarios a partir de que son dictaminados, desencadenan en su interior una diversidad de actividades institucionales en una lógica no solo administrativa, sino en una dirección de carácter educativo, de desarrollo académico y organizacional. El estudio de la gestión universitaria constituye la esfera de todas las reflexiones teóricas y metodológicas sobre las actuaciones y actitudes de cambio y de la evolución de los procesos administrativos, educativos, académicos y organizacionales.

A decir de la construcción teórica y metodológica sobre procesos de gestión universitarios, destacan 4 grupos o líneas de estudios: gestión académica, gestión para el desarrollo institucional, gestión de la gobernabilidad, y gestión universitaria para el desarrollo regional.

Dicho autor, expresa que los estudios sobre gestión de la gobernabilidad ofrece una perspectiva singular desde la lógica de poder en el ámbito de las

¹ Lolas, Fernando. *Sobre Modelos de Gestión Universitaria*. Revista Calidad en La Educación No 24, pp. 35-45. México. 2006.

relaciones universitarias. Encontró que es necesario advertir que la fenomenología de las formas de gestión no deriva automáticamente del origen del poder, pues puede haber instituciones gestadas al amparo de una racionalidad empresarial que avanzan hacia un modelo participativo propio de instituciones estatales y a la inversa, instituciones públicas regidas con mentalidad empresarial. El tema de los procesos para la toma de decisiones aporta a la línea de gestión de la gobernabilidad aporta elementos de discusión relevantes para el diseño de estrategias en las universidades públicas.

Afirma que las características del equipo de alta dirección –tales como la diversidad, la congruencia de valores y el estilo de liderazgo– son las variables determinantes del proceso de toma de decisiones y de sus resultados. En consecuencia, contar con un determinado equipo directivo u otro en las universidades públicas no sólo variará los énfasis o los estilos, sino que será decisivo para el desarrollo de largo plazo de las instituciones.

Aspecto que resulta complejo en su estudio por cuanto concurren a él varias variables, las que en su conjunto nos dan una apreciación casi integral de la fenomenología universitaria, partiendo de la macro a la micro organización, analizando los comportamientos a través de todas las instancias que la forman.

A este respecto, Marianov, y Von², encontraron en el marco de la gobernabilidad que las Instituciones de Educación Superior y el lugar de la participación, constituye la base para cualquier gobierno de una institución de educación superior que quiera legitimarse, declarar claramente la misión y los objetivos que tendrá en su programa. Asimismo, definir los parámetros con que medirá los avances, con el fin de entusiasmar a su comunidad en su proyecto y poder rendir cuentas que resulten fácilmente auditables y comprensibles, de modo que cada miembro de la comunidad conozca los logros alcanzados gracias a su trabajo y comprenda las eventuales desviaciones al proyecto

² Marianov y Von. *La Gobernabilidad de las Instituciones de Educación Superior y el Lugar de la Participación*. Revista Calidad en la Educación No 24, pp. 133-145. México, 2006.

M

debido a situaciones imprevistas. En este sentido, es bueno afianzar el planeamiento estratégico universitario revisando y actualizando las políticas y estrategias de gestión universitaria.

En el cuerpo de trabajos sobre gestión universitaria para el desarrollo regional tenemos a Michel Gibbons³, el cual se enfoca en la pertinencia de la educación superior. Según él, la competencia internacional está creando demanda de trabajadores del conocimiento de todo tipo, un cambio que no puede dejar de influir en las universidades que no sólo produce conocimiento (investigación) sino que también, y quizás más importante, capacitan a los futuros cuerpos de productores de conocimiento en casi todas las sociedades.

Manifiesta que el ejercicio de la gestión universitaria que tiene implicaciones de poder referidas a las actuaciones de directivos y actores responsables de procesos de gestión que han desencadenado en cada una de las universidades. Ver Figura 1.

Tal esquema es concordante con el desarrollado por Burton Clark⁴, el cual corresponde a los tipos de coordinación o control estatal en el sentido de la gestión educativa. Se trata de explicar desde el tipo de coordinación burocrática considerando los mandatos, consignas, estilos de gestión, y la percepción de los cambios producidos a partir de reconocer sus propias actuaciones y cómo se movilizaron en el "mundo" universitario.

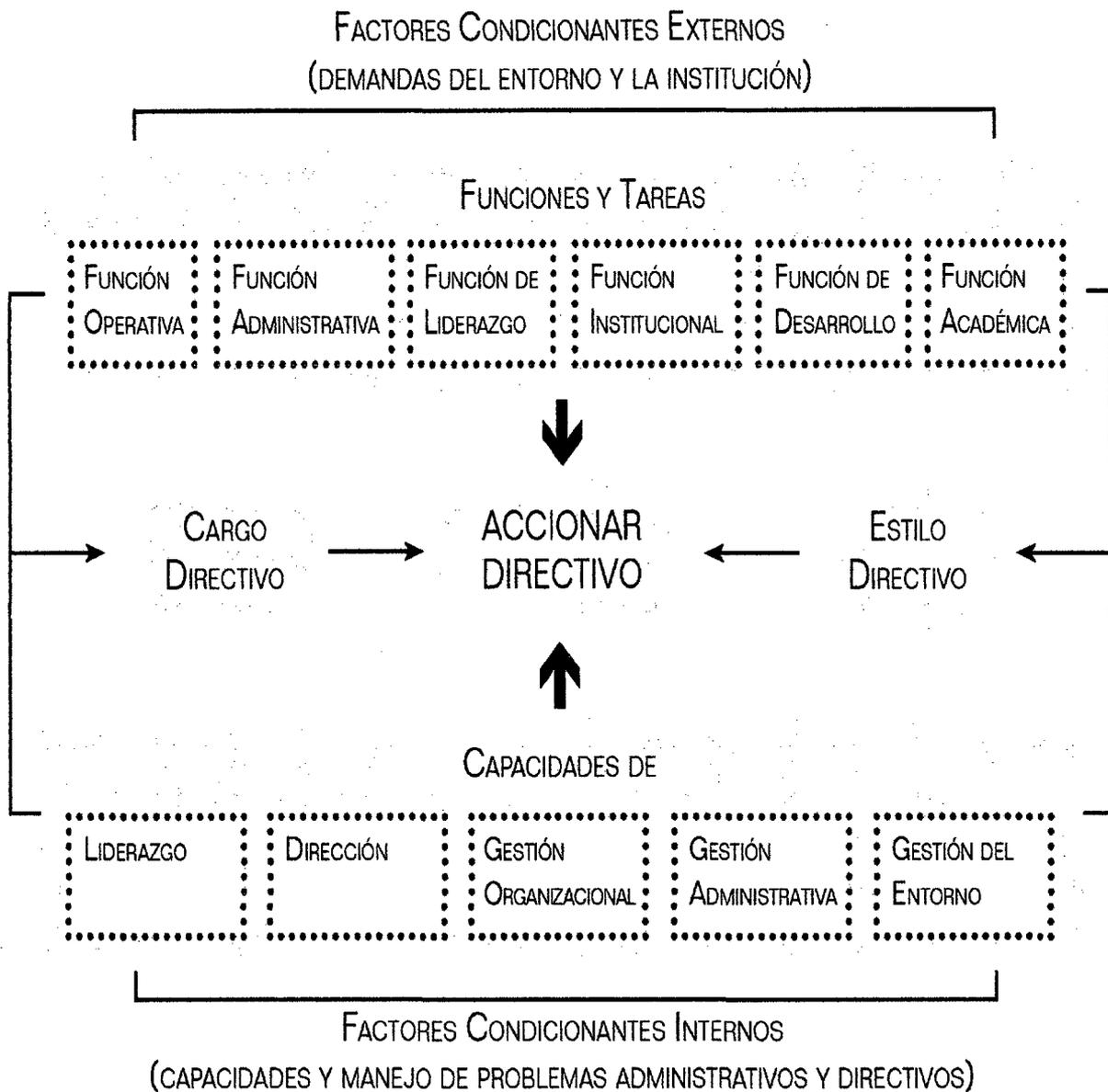
³ Gibbons, Michael. *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Revista Calidad de la Educación N° 24, pp. 37-38. México, 2008.

⁴ Clark, Burton. *El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica*, pp. 12-15. Ed. Nueva Imagen, UAM. México, 2008.

11/11

Figura 4.1

FUNCIONES, TAREAS Y CAPACIDADES EN EL ACCIONAR DIRECTIVO



Fuente: Instituto de Gestión Gerencial de México (2009)

Luego, el mismo Clark explica que el ejercicio de la gestión universitaria que tiene implicaciones de poder se refiere a las actuaciones de directivos y actores responsables de procesos de gestión que han desencadenado en cada uno de los centros universitarios. El objeto de estudio, incluye una diversidad de acciones intencionadas para el cumplimiento de los planes de desarrollo, de acuerdo al esquema de Clark, el cual corresponde a los tipos de coordinación o

control estatal en el sentido de la gestión educativa. En efecto, se trata de explicar desde el tipo de coordinación burocrática considerando los mandatos, consignas, estilos de gestión, y la percepción de los cambios producidos a partir de reconocer sus propias actuaciones y la manera en que se movilizaron en el mundo del Centro Universitario. Fundamentalmente indica que interesa analizar el rol de los actores directivos y sus expectativas, en donde se consideren sus concepciones sobre Universidad con las prácticas de gestión desencadenadas de carácter unipersonal, así como en el mundo del trabajo colegiado, ya sea desde los órganos formalmente constituidos, como son los Consejos, colegios, entre otros, o mediante la determinación de actuaciones unipersonales que impactaron en el quehacer de otros actores en los aspectos de la relación que existe entre los estilos de liderazgo y gestión con algunos indicadores del desarrollo académico.

4.2.1.2. Principales modelos de liderazgo administrativo universitario

Se ha enfocado el proceso complejo de la activación de las conductas de los directivos universitarios y sus maneras de actuación en la conducción de las organizaciones a su cargo, lo que refleja disímiles comportamientos en sus quehaceres situación que se refleja en la marcha y los resultados de la gestión.

Martha Figueroa⁵, establece al respecto que es evidente que a través de los años han operado distintos modelos y teorías sobre liderazgo que han propiciado las diferentes formas de superación que se adecuan a los contextos educativos de la educación superior y de otros niveles educativos; educación que ha variado e influye de manera determinante en la complejidad del trabajo propio del docente universitario. En ese sentido, el objetivo de la revisión consiste en describir los modelos elaborados, los tipos de liderazgo y estilos educativos en los docentes, todo lo cual puede servir de referente y

⁵ Figueroa Soledispa, Martha. *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*, pp. 21-27. Ed. Centro para el Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas – Manabí, Jipijapa, Ecuador, 2012.

antecedente para la elaboración de una propuesta encaminada a lograr el liderazgo universitario desde la clase y en otros espacios donde se concreta el proceso formativo. Dicha autora manifiesta que según la opinión de expertos en desarrollo organizacional, existen pocos tipos de liderazgo; pero eso no es real, el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas); las clasificaciones corresponden a la forma en cómo ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente significa que sea un líder. Así se habla, en sentido general, de los siguientes tipos de líder:

- **Carismático.-** Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de darse a sus seguidores.
- Tradicional: aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante.
- **Legítimo.-** Es el que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

En este aspecto, precisa el autor A. Centeno⁶, que en lo que se refiere a los estilos de liderazgo en el campo educacional; las investigaciones indican que el concepto se ha venido trabajando desde la década de los años '30s, pero el interés por el conocimiento de esta temática por parte de sociólogos, educadores y psicólogos surge con fuerza en la última década del siglo XX.

También H. Leichter⁷, sustenta que los estilos educativos se aprenden en la interacción con los demás, y además se confirman, modifican o adaptan. Los elementos del estilo educativo son dinámicos, y están siempre en relación, necesitan un espacio amplio de tiempo para que puedan ser estudiados a fondo. Por eso tienen un carácter social. Define el estilo de enseñar como un modo habitual de acercarse a los discentes con varios métodos de enseñanza. Se considera estilos de enseñanza universitaria a los modos particulares, característicos y unitarios de educar, comportamientos verbales y no verbales

⁶ Centeno A. *Identificación de estilos de enseñanza en la universidad. Estudio en tres carreras universitarias*, pp.17-20. Ed. Gestión Universitaria. Bogotá, 2009.

⁷ Leichter H.J. *El concepto de los estilos educativos*, pp. 239-250. Ed. Teachers College. Nueva York, 2009.

estables, casi inmutables, de quienes tienen a cargo el acto de enseñar en la Universidad.

De acuerdo con A. Marchesi, y C. Hernández⁸, estos son productos de creencias, principios, ideas y conceptos subyacentes en sus prácticas que pueden ser más o menos conscientes. En ese sentido tratan de perfil a los estilos educativos. Según estos investigadores, los cuatro estilos que se derivan de ellos son:

- **Asertivo**, cuando demuestra afecto, control, sensibilidad hacia las necesidades del alumno reconociéndolo como ser diferenciado y único (aceptación incondicional). Plantea normas claras, con firme seguimiento en el uso de mandatos, refuerzo positivo y negativo si es necesario. Estimulación de la independencia con responsabilidad. Comunicación abierta y bidireccional. Se fomenta un proceso de control externo (normas) y de control interno (valores interiorizados).
- **Punitivo.-** Lo cual es equivalente al estilo o educación autoritaria, son quienes piensan que los alumnos tienen la obligación de obedecerles y hacer lo que se les manda cuándo y cómo ellos dicen; estos docentes se violentan e incomodan cuando los alumnos no actúan conforme con sus instrucciones y mandatos; manifiestan satisfacción cuando sí cumplen sus órdenes.
- **Inhibicionista.-** El cual corresponde a los docentes que piensan y creen que los alumnos deben resolver sus problemas solos para que aprendan lo que es realmente la vida. Se enfadan o sienten preocupación cuando los alumnos les piden ayuda; por lo general prestan poca atención a las conductas y no elogian ni reconocen los éxitos, el esfuerzo y logros que alcanzan los alumnos.

⁸ Marchesi A, Hernández C. *El fracaso escolar*, pág. 22. Ed. Fundación por la modernización de España; España, 2007.

- **Sobreprotector-** Es el estilo que se caracteriza porque los docentes piensan que son los responsables de lo que se les ocurre a los alumnos; por lo tanto, procuran satisfacerlos en todo lo posible, ya que este es el modo de conseguir que ellos no sufran, justifican su actitud acudiendo a la poca experiencia del joven diciendo y argumentando que no sabe o no puede. Se preocupan excesivamente, inhibiendo su capacidad e impidiendo que estos realicen las cosas por sí mismos aunque en realidad puedan hacerlo.

Para A. De Vincenzi⁹, a partir de los diversos estilos existentes, se pueden diferenciar distintos enfoques teóricos o modelos que han abordado el estudio del liderazgo en general. Entre los más frecuentes, los de las teorías de los rasgos y caracteres, conductuales, de contingencias, situacionales, transaccionales y transformacionales. Incluso en los últimos años han surgido planteamientos diferentes, como los relacionales, referidos al liderazgo facilitador, persuasivo, carismático, sostenible o visionario. Por tal razón refiere que algunos teóricos y modelos no compartan los mismos puntos de vista, y en ocasiones son contradictorios entre sí. Esto hace controvertidos los tópicos de interés en el estudio del liderazgo, así como la forma en que se abordan los temas; con conceptos como autoridad, eficacia, experiencia, carisma, cambio o transformación.

Resulta pues complejo fijar la característica propia de liderazgo de cada autoridad universitaria sin confundirla con otros comportamientos supuestamente de líder; sin embargo, cada tipificación es sólo referencial.

Sobre el particular, Gil-García A.; Muñoz García M; y Delgado Santos A.¹⁰, reseñan otros modelos que persiguen determinar el estilo de liderazgo

⁹ De Vincenzi A. *Concepciones de enseñanza y su relación con las prácticas docentes: un estudio con profesores universitarios*, pp. 87-101. Ed. Educación y educadores. México, 2010.

¹⁰ Gil-García A; Muñoz García M; y Delgado Santos A. *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*, pp. 13-33 .Ed. Sapiens. México, 2008.

predominante en los docentes, donde se analiza si el aplicado se ajusta a uno transaccional (el profesor intercambia calificaciones y recompensas por el esfuerzo de los alumnos) o transformacional (los docentes motivan, estimulan la capacidad analítica de los estudiantes y les ayudan a lograr sus objetivos). Aunque gran parte de la literatura sobre liderazgo resalta la importancia de uno de carácter transformacional, por sus efectos positivos sobre los resultados docentes, existe una escasa profundización sobre este tema en lo referido al posgrado y a docentes en ejercicio; aun cuando estos profesionales en ejercicio constituyen una población con grandes posibilidades para el desarrollo de enfoques de liderazgo.

Tales autores, reseñan, a modo de síntesis, seis distintos modelos existentes, expresándolos de la manera siguiente:

- **Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo.-** Se materializa desde una perspectiva tradicional. Este modelo está basado en el de "unión bivalente vertical." Su filosofía subyacente es que el liderazgo está dado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas es resultado de los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. La transacción o intercambio, la premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. Así, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. De acuerdo con el criterio de este enfoque, él es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne "exactamente" las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia. Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. Así,



este es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: "recompensas contingentes", las cuales contratan el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

Sustentan que esta teoría asume que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, ya que, según esta, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando. Cuando el líder transaccional asigna trabajo a los subordinados, se considera que estos son responsables por el trabajo; tanto si o no, ellos posean los recursos para llevar a cabo las tareas encomendadas. Cuando las cosas no llegan a resultados positivos, entonces el subordinado es considerado como el que cometió la falta personalmente y es en consecuencia, "penado" por ella, como también son recompensados por el éxito. La principal limitación de este modelo es el de asumir que el ser humano es solo racional, una persona quien solo necesita motivaciones materiales o simples recompensas y fuera de ella, su comportamiento es predecible. El fundamento subyacente psicológico es el conductismo.

- Modelo de contingencia.- Parte del hecho de que la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo ejercidos depende de determinado número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones. Según este modelo, no existe una única manera correcta de dirigir a las personas. El enfoque de contingencia para el análisis de los problemas de dirección, se centra esencialmente en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas. Este modelo se sustenta en la teoría de los sistemas (se origina de este), enfocándose en detalles referidos a las relaciones entre los subsistemas del sistema, buscando definir aquellos factores que resultan cruciales para un aspecto o una tarea específica y aclarando las interacciones funcionales entre ellos. Indican que este modelo

constituye un intento para evaluar los múltiples factores activos en cualquier situación, y estableciendo patrones y relaciones definidas entre ellos, que pueden servir como pautas para otras situaciones similares que se presenten en el devenir.

- **Modelo situacional.**- Identifica tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder. Maier³⁴ señala que los líderes no sólo toman en consideración la perspectiva de que un seguidor acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves. Según este modelo, los líderes:

- Pueden cambiar sus métodos de liderazgo.
- La efectividad depende de cómo su estilo se interrelaciona con la situación.
- La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un subordinado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.
- El estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

Expresan que este modelo utiliza las mismas dimensiones utilizadas por Friedler³¹, esto es, el enfoque en la tarea y en las relaciones. En función de ellas, se hacen explícitos cuatro comportamientos del líder que van cambiando de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores. Y que si bien el modelo ha sido criticado en los mismos términos que el transaccional, ya que enfatiza su preocupación por los resultados que son dimensiones a nivel de actitudes, hoy día es ampliamente utilizado en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo y para medir la eficacia de los mismos.

- **Modelo de la trayectoria-meta.**- Establece que las funciones del líder están dadas, en esencia, en aumentar las recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales, por lo que sigue la misma línea del modelo de contingencia. La función del líder está en hacer que el camino a las

recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y los engaños), aumentando las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido. Para ellos, el término trayectoria-meta, se aplica según la idea de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo. De acuerdo con ella, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.
- Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para tal desempeño.

Al respecto, sustentan que la teoría señala que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo) o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida). Indicando que las perspectivas futuras del modelo de la trayectoria-meta, apuntan en la dirección de una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales y despojarse de su sesgo conductual.

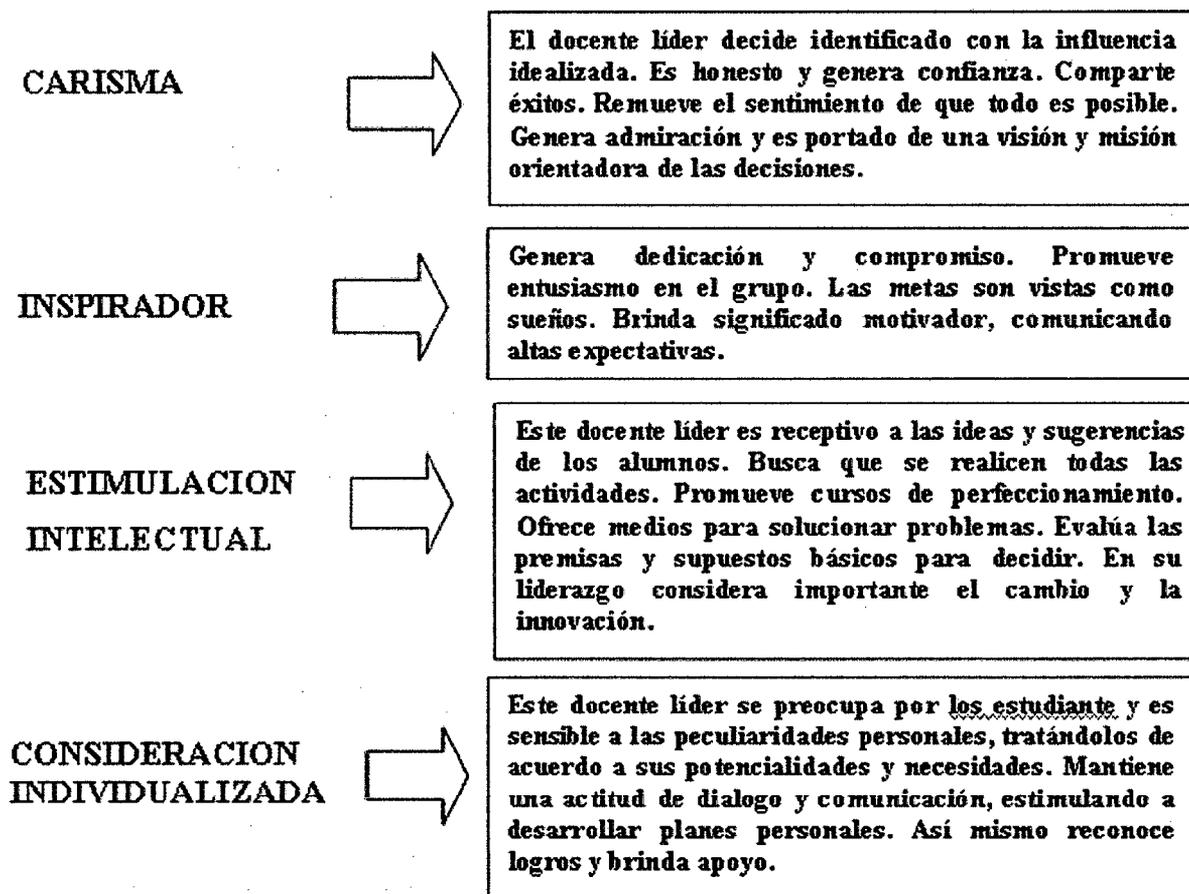
- **Modelo de líder-participación.-** Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades habituales y no habituales. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ser preciso, para que refleje la estructura de la tarea. Este es más bien un modelo normativo ya que proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según es dictada por diferentes tipos de situaciones. Los estudios que pusieron a prueba la versión de los autores mencionados, han sido de apoyo a la comunidad científica; no obstante, su complejidad está dada en una limitación importante para su instrumentación como guía cotidiana.

- **Modelo transformacional.-** Por sus aplicaciones al ámbito educativo, aparece como una reconceptualización de los años ochenta, en el cual se

habla de un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Es decir, en lugar de hacer énfasis en su dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se orienta en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, inspirándolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. Este modelo se separa sensiblemente de la imagen del **liderazgo pedagógico o instructivo**, que surgió dentro de las investigaciones llevadas a cabo sobre “escuelas eficaces” y que se relaciona,

Figura 4.2

CUADRO DE CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS LÍDERES



Fuente: Elaboración propia

Por todo lo señalado por dichos autores, y debido a que en la experiencia cotidiana de muchas universidades, donde existen relaciones burocráticas y jerárquicas entre directivos y profesores, normas estrictas, órdenes categóricas

e inexistencia de decisiones consensuadas, el liderazgo transformacional puede ser una respuesta para organizaciones educativas que aprenden. En el Cuadro 4.1., se puede visualizar las ventajas y desventajas principales de todo líder.

4.2.2. El liderazgo transformacional y la autoridad en la gestión de programas académicos universitarios

Si bien es cierto que los modelos de liderazgo definen perfiles y conductas de las autoridades administrativas y académicas, debe concretarse esto en la medición de resultados a la luz de la ejecución de planes y programas, dado que para cada tipo de organización académica se requiere un nivel de líder que contacte con la comunidad y engrandezca la universidad proyectándola. En el Cuadro 4.2, puede observarse el desarrollo de prácticas para un liderazgo efectivo.

4.2.2.1. Definiciones y manejo del liderazgo

En este orden de criterios, para María Bennetts¹¹, dada la cultura de evaluación de los resultados, el ambiente de constantes cambios y el elevado nivel de expectativas, hoy más que nunca, la gestión de los programas académicos universitarios requiere de personajes centrales, los «directivos», capaces de ejercer un liderazgo transformacional y una autoridad legítima. Son diversas las definiciones que se han otorgado al término «liderazgo». El concepto clásico es el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, las motivaciones, las necesidades y las expectativas de las dos partes implicadas: líderes y seguidores.

Fundamentalmente, se han desarrollado cuatro perspectivas sobre las teorías del liderazgo: de rasgos, conductual, situacional-contingencial y

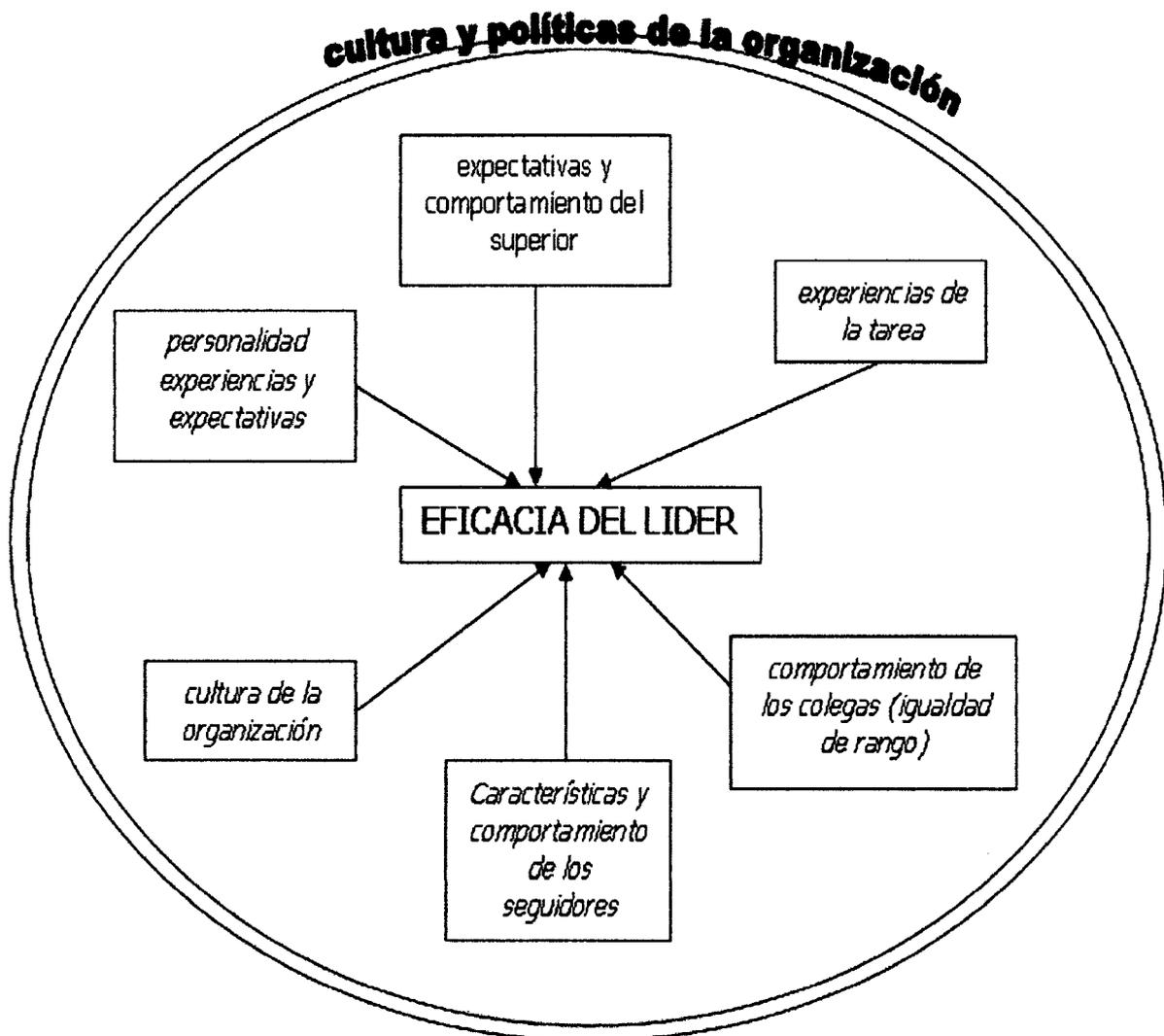
¹¹ BENNETTS FERNÁNDEZ, María del Socorro. *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*, pp. 20-25. Revista Educar N° 40. México, 2007.



transformacional. El líder transformacional anima al seguidor a construir un auto concepto, que se identifica con la auto concepción y misión de la organización y del líder. En el esfuerzo por lograr consistencia, se motiva al seguidor a llevar a cabo un esfuerzo extra, para combinar su auto concepción con las expectativas planteadas por el líder, y provocar así su propia autoestima y su satisfacción. Un líder ejerce un *liderazgo* que le viene dado por sus dotes personales y porqué practica dinámicas propias de lo que se define como *liderazgo transformacional*. En la figura 4.3 se definen los elementos requeridos para que el líder pueda asumir sus funciones normalmente.

Figura 4.3

ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA EFICACIA DEL LIDER



Fuente: Gestión empresarial moderna. Monografias.com (2008)

M. J. S.

De acuerdo con las investigaciones, los directivos *capacitados* para ejercer su autoridad unida al puesto gozan del *poder legítimo*. Al ejercer esta *autoridad* acompañada de un *liderazgo transformacional*, el directivo universitario podrá encaminar y conducir los intereses no personales, ni grupales, sino los institucionales. Dice que los responsables de dirigir los programas académicos son nombrados en buena medida de manera democrática por la comunidad universitaria. Se espera que sean los responsables de generar los resultados deseables a nivel académico, administrativo, personal (alumnos, profesores y administrativos) y, por supuesto, a nivel social.

La construcción de la organización y su consolidación en la sociedad en el tiempo y el espacio es el reto mayor de los líderes, teniéndose en cuenta que la administración del tiempo y la administración de la velocidad crean complicaciones en el manejo de las actividades, dado que se aplican rigurosos índices de creatividad y de desarrollo académico conducentes a la acreditación.

R. Pascual, A. Villa, y E Auzmendi¹², explican la aplicabilidad de la teoría del liderazgo transformacional sustentándola en los anteriores estudios. Esta investigación incluye el estudio de un nuevo constructo, la «autoridad». El estudio contempla cuatro grandes dimensiones, cada una con sus variables respectivas, expresándolo así:

4.2.2.2. Dimensiones del liderazgo transformacional

- **Carisma personalizador.**- Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo. Trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja. Supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para la solución de viejos problemas.

¹² PASCUAL, R.; VILLA, A.; AUZMENDI, E. *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León*, pp. 29-36. Ed. Mensajero, Universidad de Deusto. España, 2008.

- **Tolerancia psicológica.**- Consiste en usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, en momentos duros, y para clarificar puntos de vista.

- **Inspiración.**- Este líder aumenta el optimismo y el entusiasmo.

- **Liderazgo hacia arriba.**- Se trata de una conducta directiva que podría definirse como «estar del lado de los profesores». Éstos ven en su director a una persona que defiende sus posturas.

b.- Dimensiones del liderazgo transaccional

- **Dirección por contingencia.**- Consiste en el intercambio de premios por esfuerzos. Negociación y recompensas.

- **Dirección por excepción.**- A fin de intervenir si no se consiguen los objetivos, es decir, no actuar si no es estrictamente necesario.

c.- Dimensión del no liderazgo

Dejar hacer (*laissez-faire*): el líder evita tomar decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define.

4. Variables de resultado

Esfuerzo extra: hace referencia al hecho que los profesores motivados y entusiasmados con el trabajo generan un rendimiento más allá de lo que se esperaba de ellos.

Debemos tener cuidado en este aspecto, de no tipificar tan fácilmente a los líderes educativos, basándonos únicamente en la calidad y cantidad de sus conocimientos y/o experiencias al mando de las organizaciones educativas, sino también el nivel de engarce con la sociedad y sus múltiples instituciones, dado que los egresados son aquellos que estarán al servicio de la colectividad.

Según A. Colom¹³, los cambios que se producen a escala mundial, como la globalización, la intensificación de la competencia, la aceleración de los

¹³ COLOM, A. *Evaluación de políticas educativas*, pp. 11-32, Ed. Educación y Cultura, España, 2007.

M
6

cambios tecnológicos, las crecientes exigencias de los consumidores o la búsqueda de la excelencia en las instituciones no ha dejado al margen la educación superior. Haciendo un poco de historia sobre las políticas educativas se puede decir que el interés por la evaluación, ha tenido dos épocas diferenciadas:

De una parte, la época de la educación considerada como de criterios marcadamente economicistas, con una observación de factores que no son pedagógicos, como es la cantidad de alumnos y la cantidad de recursos empleados. En esta época, lo que se quiere equilibrar es la balanza entre el coste de la educación y el rendimiento que el estado saca a la educación. Se debe decir que esta idea educativa de cariz economicista, era coherente con la política educativa que buscaba en la educación una inversión para aumentar la calificación de los ciudadanos y así poder adelantar la sociedad económicamente. Manifiesta que una de las consecuencias de la evaluación economicista fue la de descubrir toda una serie de cuestiones sociales vinculadas al desarrollo de la educación (marginación, cambios de las estructuras económicas, etc.) Y concluye diciendo que por otra parte, con un giro social en las políticas educativas, la educación toma una tendencia más pedagógica. Es decir, en esta nueva etapa, se tendrán más en cuenta los aspectos más internos de la educación, o sea, los más auténticamente educativos, al ver la educación como un vector generador de las sociedades más dinámicas e innovadoras. Las innovaciones permanentes, los nuevos sistemas políticos, económicos, sociales y culturales determinan desfases de los ya existentes y preocupaciones en las universidades para no sólo gestarlos sino absorberlos para adaptarlos a las distintas realidades de las sociedades a que pertenecen.

El estudioso D. Peña¹⁴, indica que la educación es el fruto del mimetismo con el mundo empresarial, lo cual surge el tema de la calidad. Esta temática no es nueva y actualmente está muy presente en sistemas de educación superior en

¹⁴ PEÑA D. *La mejora en la calidad de la educación: Reflexiones y experiencias*, pp. 202-227. Ed. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LII. España, 1997.

todo el mundo y los gobiernos muestran interés por el importante papel que pueden desarrollar los sistemas

Por su parte los tratadistas A. Colom y E. Domínguez¹⁵, manifiestan que hay que señalar que en los años sesenta, el sentido económico de la evaluación se mezcla con planificaciones impuestas por organismos internacionales y que están orientadas hacia la capitalización de los países en vías de desarrollo a través de fuertes inversiones económicas en el ámbito de la educación y de gestión de calidad. Mas, sin el liderazgo no se ha podido implementar las innovaciones y las tecnologías modernas, de aquí que se evidencia la necesidad de los líderes, según la tipología requerida para cada tipo de organización, como lo que se muestra en la Figura 4.4.

El mismo D. Peña dice que aún cuando la preocupación por la calidad universitaria tampoco es nueva, el interés en el ámbito empresarial por temas relacionados con la calidad y la progresiva extensión de estos conceptos al sector público, ha hecho reaparecer este tema con fuerza en el mundo universitario. De donde resulta que el dinamismo que se le imprima a las universidades debe ser consensuado, coordinado de manera inter organizacional para manejar adecuadamente los cambios y no causar perturbaciones a la gestión directiva.

En este sentido, J. G. Mora¹⁶, manifiesta que actualmente se están produciendo cambios en las relaciones entre la universidad y las administraciones públicas que tienen por objeto mejorar la eficacia de las instituciones. Por una parte, se modifican los criterios para la financiación de las universidades con la introducción de nuevas formas y mecanismos, como pueden ser los contratos-programa. Por otra parte, los procesos de evaluación

¹⁵ COLOM, A, y DOMÍNGUEZ, E. *Introducción a la política de la educación*, pp. 28-30. Ed. Aries, España. 2004.

¹⁶ MORA, J. G. *Indicadores y decisiones en las universidades*, pp.19-29. Ed. Consejo de Universidades. Madrid, 1999.

que actualmente están en marcha incluyen entre sus objetivos principales el rendimiento de cuentas. Por lo que se está produciendo una tendencia en varios países a una mayor orientación hacia el mercado por parte de los sistemas universitarios, que ponen de manifiesto las preferencias de los clientes o los usuarios directos (los estudiantes) e indirectos (los empleadores) y proporciona incentivos a las universidades para mejorar la calidad de la enseñanza, la innovación en los programas, la productividad académica y los servicios que proporcionan a la sociedad en general.

4.2.2.3. El manejo de la gestión en la educación universitaria

Se ha constituido en un hecho muy delicado el trazar planes y políticas enfocadas al quehacer universitario, sin tener en cuenta el posicionamiento no sólo de la universidad, en particular, sino del concierto de universidades de la región, del país y del mundo, por lo que es importante que para dichos fines se aborden los problemas integrales de la sociedad para ofrecer mejores propuestas académicas, a la par que forjamos profesionales calificados e idóneos.

Figura 4.4
TIPOLOGÍA CLÁSICA DE LÍDERES



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, Manuel Poblete Ruiz¹⁷ expresa que la sociedad ha emplazado a la universidad, a todo el sistema educativo a reflexionar sobre lo que está sucediendo en el mundo. Unos esperan que sea la sociedad la que reflexione y vuelva a lo que dice la Universidad, depositaria del saber y del conocimiento y otros han decidido entablar un diálogo, entenderse con la sociedad y, por qué no, adoptan una postura de aprendizaje ante una serie de términos necesarios para entender el cambio. Lo primero es previsible que no se dé, al menos de momento. La Universidad debe ganarse la credibilidad de la sociedad, porque está soportada por ella y porque la universidad se debe a la misma sociedad. Lo logrará, pero a cambio, debe recomponer muchas cosas. Estamos emplazados a cambiar nuestro viejo paradigma, que resumido de forma esquemática, consiste en una enseñanza administrada por el profesor en el aula, con derecho a control y examen para obtener un certificado con aprobado, notable, sobresaliente, a cambio de un papel escrito o una presentación ante un tribunal, donde se haya respondido correctamente, en un tiempo límite, a las preguntas o problemas que los profesores han tardado horas en rebuscar y plantear.

Indica que se ha puesto una fecha de referencia (2010) para trasladar el centro de gravedad de la enseñanza administrada en nuestras universidades desde el profesor, como eje del proceso, al estudiante, como responsable de su aprendizaje, favoreciendo que de nuestras instituciones salgan ciudadanos-profesionales que resuelvan problemas con eficacia y efectividad en sus ámbitos respectivos. Y esto se traduce en pocos principios. Uno de ellos, palanca para el cambio, es repensar la enseñanza que administramos en nuestras aulas, en clave de competencias. Expresa que la participación del profesor en el proceso debe replantearse, favoreciendo que el estudiante se erija en responsable de su aprendizaje. Que sea sabedor de que el conocimiento que ha de adquirir está en la Universidad, en los profesores. Y además está en los libros, en contenidos accesibles a través del uso de las tecnologías, en los profesionales que ejercen una carrera, en sus compañeros

¹⁷ POBLETE RUIZ, MANUEL. *Evaluación de competencias en la educación superior. preguntas clave que sobre evaluación de competencias se hacen los profesores. tentativas de respuesta*, pp.07-16. Ed. Universidad de Deusto, España, 2009.

de estudios, en su entorno extrauniversitario, en las noticias de prensa, radio y TV, etc. Además, a partir de los datos e informaciones a que accede, puede él mismo pensar, elaborar, saber, compartir con otros sus ideas y convencimientos con el propósito de hacer y crear cultura. A esto le va ayudar la Universidad. Pero para ello necesita que sus cuadros de líderes tengan atributos y desarrollen habilidades, tal como se muestra en los Cuadro 4.3 y Cuadro 4.4.

Por eso, nos dice, que importa más el tiempo de trabajo, de aprendizaje del estudiante que el tiempo de clase del profesor, importa más cómo funciona autónomamente el estudiante, buscando en las fuentes de información, que lo que importa cómo hace unos apuntes, fieles al dictado del profesor. La clase es un elemento más, un método de aprendizaje puesto a disposición del estudiante para que recorra el camino de su propio proceso. Y considera que es más importante la relación de lo que aprende con el perfil del profesional que quiere ser, que la fidelidad de lo que aprende con las teorías presentadas por el profesor. Interesa más crecer en el aprendizaje y orientarse a la empleabilidad que sacar una buena nota, aspectos que no siempre van de la mano. Si bien es cierto que el liderazgo es muy importante en la gestión universitaria, también lo es la administración de la misma, desde los gérmenes de ideas que se traducen en proyectos hasta su cristalización, debidamente sustentados en una planeación estratégica capaz de poner en marcha políticas y programas compatibles con la modernidad y en grado de competitividad con el mercado, con mayor razón cuando la productividad y la rentabilidad se han constituido como los agentes que marcan el ritmo del cambio de todas las sociedades.

a.- Funciones, capacidades y necesidades directivas

Para Brunner, J. y Uribe, D¹⁸, la globalización estaría afectando la dirección de los problemas en la educación superior, así, casi con independencia del contexto local, la convergencia produce respuestas comunes a desafíos

¹⁸ BRUNNER, J., y URIBE, D. *Mercados universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior*, pp. 18-37. Ed. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, 2007.

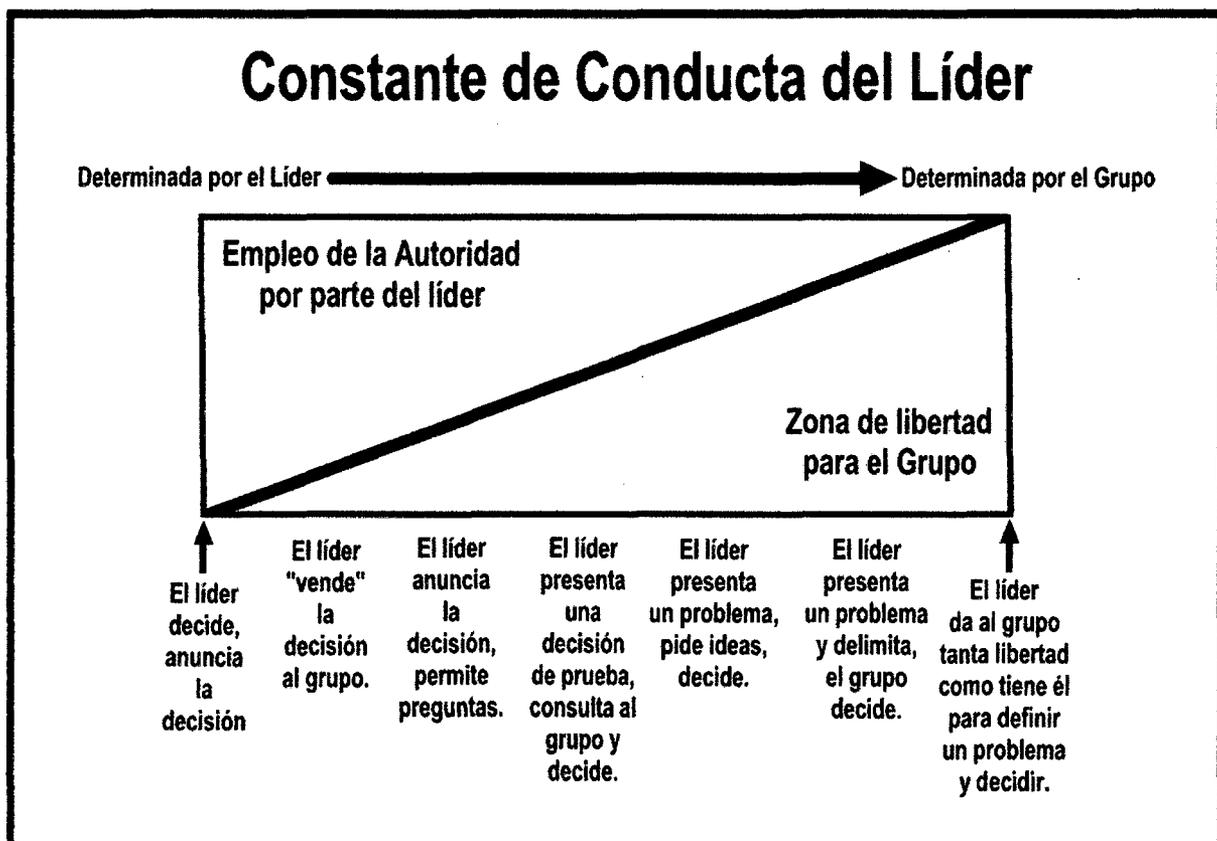
141

similares. En la figura 4.5. se muestra con detalle el comportamiento del líder en el proceso de búsqueda de resultados inherentes a su gestión.

b.- El cambio de las instituciones universitarias

Estos cambios, indican, tratarían de dar respuesta a presiones como la competitividad, integración a los mercados globales y diversificación tanto de la oferta como de los proveedores. A este desarrollo se le exige, además, una pertinencia y relevancia capaz de ser demostrada ante agentes acreditadores que garanticen a los actores del sistema la transparencia y calidad. Finalmente, apuntan dichos autores que se hace necesario un cambio en las instituciones para desarrollar sistemas de organización capaces de lidiar con nuevos y más demandantes sistemas de costos y financiamiento.

Figura 4.5
MANEJO DE LA AUTORIDAD DE PARTE DEL LIDER



Fuente: La gerencia del nuevo milenio. Geópolis. (2011)

Francesc Solé¹⁹, por su parte, señala que las universidades han pasado al menos por tres tipos de estructura organizacional en los últimos tiempos, a saber, universidad vertical, esto es, teniendo como unidad funcional la cátedra, función la docencia y una organización única de carrera-facultad; un segundo tipo sería el de universidad matricial, es decir, la unidad funcional es el departamento, con cierta profesionalización en la gestión y una estructura de cierta transversalidad departamental. Finalmente existiría la universidad convencional moderna, la que incorpora el desarrollo estratégico al gobierno, genera múltiples unidades funcionales, conviven diferentes estructuras organizacionales y se desarrolla la tecno estructura. Si bien, desde hace un par de décadas la universidad se encontraría instalada en una estructura convencional moderna (con más o menos énfasis según el tipo de institución), cada vez las presiones del entorno son mayores: mejora de la calidad de servicios, estancamiento o disminución de los aportes públicos, estabilización del número de estudiantes, internacionalización de los programas, transformación del mercado laboral; en fin, imposiciones de un impacto enorme en la organización universitaria.

4.3. Manejo de conocimientos y experiencias del directivo y del docente

4.3.1. La productividad en el desempeño académico

Toda actividad docente implica un sacrificio en su desempeño, pues no sólo tiene que conocer los mecanismos de utilización del instrumental a su cargo, sino también las aptitudes y actitudes del estudiantado, a fin de optimizar su enseñanza y optimizar sus experiencias en el desempeño de su profesión, a fin de que los métodos didácticos a utilizar sean más productivos y rentables.

¹⁹ SOLÉ, F. *Organización Universitaria*, pp. 26-30. Ed. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, 2004.

A este respecto, los autores C. Marquis, y V. Sigal²⁰, consideran que fin de que un docente sea más productivo en su desempeño académico se hace necesario que cuente con experiencia profesional, pues el manejo de los conocimientos de su especialidad permitirán mejorar la calidad educativa, y por ende pondrán a la universidad en buen pie para su acreditación y certificación.

Para L. Zamboni y H. Gorgone²¹, Si bien el directivo universitario marca el horizonte universitario, partiendo del planeamiento educativo, son los docentes, a modo de peones de brega, quienes desarrollan la planeación optando por aplicar las políticas y programas de manera creativa haciéndolos factibles tanto en el aula como en el resto de la corporación a través de sus proyecciones, conductas y posibilidades reales. Cuando la actividad principal no sea la específicamente docente, merece una distinción en función del prestigio y la participación que las asociaciones profesionales y los referentes válidos de la comunidad manifiesten públicamente. Arquitectos, médicos, abogados, ingenieros, psicólogos, y tantos otros profesionales que con una expresa vocación docente, y conocimientos suficientes para esta tarea, reportan gran utilidad al sistema tal como se ha mencionado al tratar el tema de las titulaciones, aún cuando no se dedican exclusivamente a la docencia.

Dichos autores, sustentando su propuesta, creen que los cursos de capacitación y actualización en métodos pedagógicos instrumentados desde las universidades son el mecanismo adecuado para un aprovechamiento de los recursos humanos indispensables en la formación de los futuros profesionales. Las universidades tradicionalmente han nutrido sus claustros académicos con estos docentes que, desarrollando sus actividades profesionales generalmente

²⁰ MARQUIS Carlos, y SIGAL Víctor. *Evaluación para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria. Estrategia, Procedimientos e Instrumentos.* Ed. PRONATASS. Bs. As., Argentina, 1999.

²¹ ZAMBONI Liliana, y GORGONE Hugo René. *Propuestas innovadoras en la gestión académica*, pp. 3-29, Ed. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina, 2003.

en forma independiente, dedicaban algunas horas semanales a una cátedra de su interés, en la que volcaban grandes esfuerzos. Merece destacarse que el factor motivacional no era precisamente la retribución económica, el prestigio social que detentaba el profesor universitario era suficiente. Los tiempos han cambiado y las necesidades económicas son mayores, también las ambiciones personales.

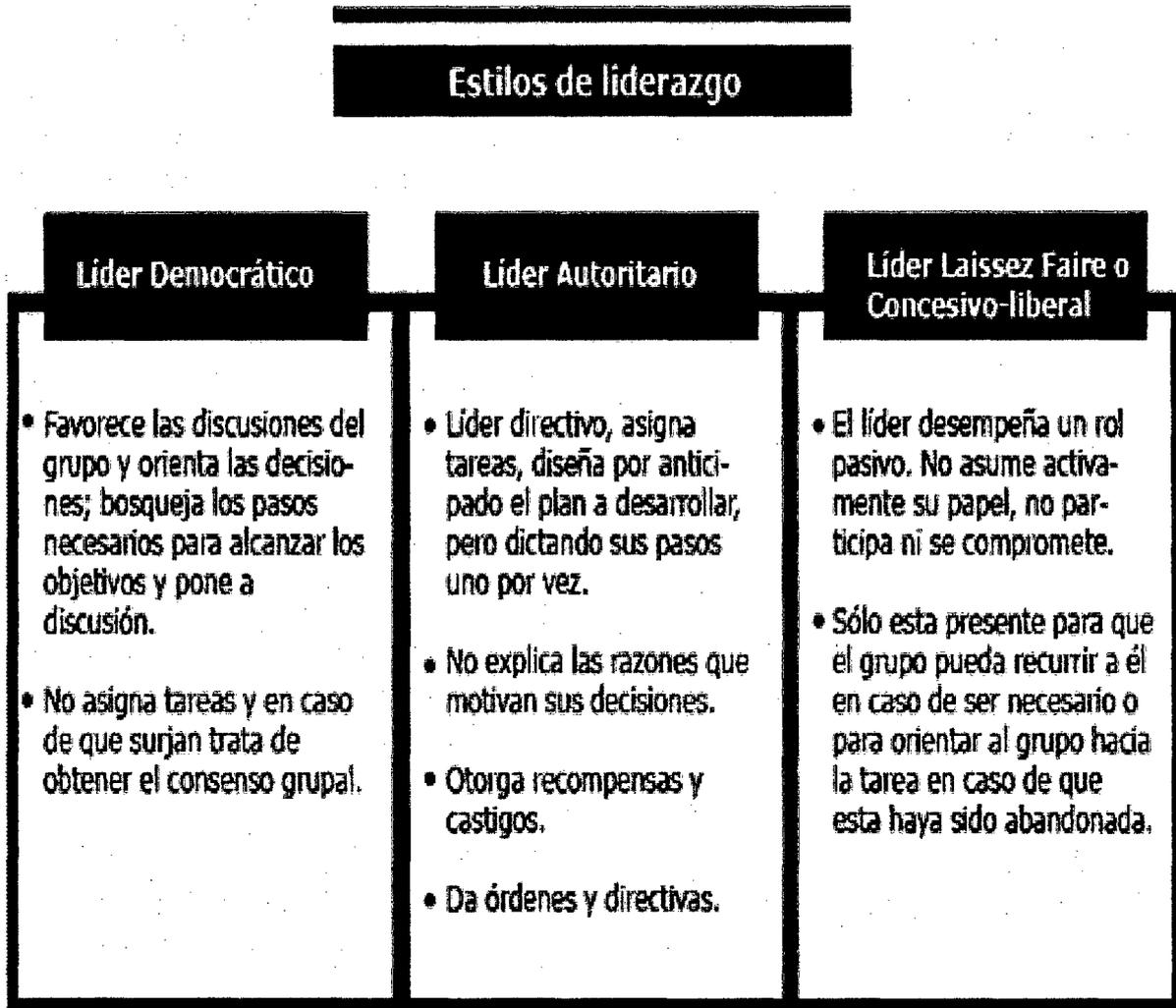
Con la falta de empleo, sostienen, muchos profesionales necesitan vivir exclusivamente de sus actividades docentes y así encontramos mezclados a los docentes por vocación y a los docentes por obligación. En esta misma línea de gestión, los dos mencionados autores establecen que la gestión educativa es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación. Se diferencia de la administración, porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, sin necesidad de generar respuestas.

Dicen que nos encontramos frente a un material humano, de reconocida capacidad. Este recurso, explican, es de difícil valoración cuantitativa y representa una innegable fortaleza, que sumado a una infraestructura edilicia y equipamientos aunque deteriorado y falto de mantenimiento- de importante valoración, representa una fortaleza de consideración. La apropiada gestión de estos recursos es lo que permitirá a las universidades recuperar escenarios perdidos. Expresan que hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas. Se analizan algunas variables de las más utilizadas en los procesos evaluativos destacándose la estática situación institucional frente a sus recursos humanos y frente a su deteriorado patrimonio. En la Figura 4.6 se muestran los aspectos que debe conocer y dominar todos los líderes.



Figura 4.6

COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES EN LA GESTIÓN EJECUTIVO



Fuente: Centro de Desarrollo Gerencial. México (2007)

En este sentido, L. Cisneros, A. Hernández A. Hernández y S. Robles²², explican que en la actual sociedad del conocimiento, se plantean diversos

²² CISNEROS HERNÁNDEZ, Lidia, HERNÁNDEZ CUEVAS, Ada, ROBLES RODRÍGUEZ, Sara, y VILLASEÑOR GUDIÑO, María. *Académicos y Gestores: Hacia una Innovación de las estructuras y competencias de gestión y liderazgo educativo para la transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior*, pp. 4-16. Ed. Universidad de Guadalajara. México, 2012.

escenarios y políticas para la educación Superior, en los que la búsqueda, la mejora y el mantenimiento de la calidad de la gestión académica y docente, requiere de un análisis crítico y propositivo de la forma en que operan las actuales estructuras de gobierno, el liderazgo o autoridad unipersonal y la innovación educativa que fomentan a fin de establecer la posibilidad de transformación hacia nuevas estructuras y actores de gestión que sean innovadoras y que a su vez fomenten la innovación.

4.3.2. Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo del docente

La revolución tecnológica y la era del conocimiento y la información han traído aparejado cambios profundos en el pensamiento social, lo que sumado al vértigo social en que se desarrollan las comunidades, sobre todo de las capitales y ciudades importantes, ha trastocado los sistemas de enseñanza, los modos de vida, los valores y las creencias en la inmensa mayoría del mundo. El dinamismo social que se le imprime a las organizaciones de todo tipo, producto de la velocidad que imprime la globalización, ha llevado a la humanidad a entender con otras ópticas el quehacer de la sociedad y sus organizaciones, y entre ellas a las universidades, midiéndose el nivel de intensidad que desarrollan para el cumplimiento de sus fines, estando entre los indicadores de su medición, los niveles de liderazgo de sus directivos.

Asimismo, para Odris González González y Oramis González González²³, el tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo eficaz de las organizaciones. Por ello, las instituciones educativas están reconociendo la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus docentes, desarrollando en su quehacer cotidiano la

²³ Odris González González; Oramis González González. *Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente*. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Volumen 5, N° 13. México, 2008.

competencia de un liderazgo efectivo que vaya en beneficio de la colectividad, ya que las universidades están convencidas que la variable o el elemento principal para el futuro exitoso de las instituciones educativas recaerá en el liderazgo que se desarrolle en ella. Tal desarrollo alcanzado como fruto de la interacción humana, y del liderazgo en concreto, como vehículo conductor de las relaciones humanas, ha permitido a las empresas, entre las que se cuentan a las universidades, a vigorizar sus relaciones con el mercado optimizando sus recursos y maximizando sus resultados.

En este contexto, dichas autoras explican que esta reflexión ha llevado a muchas organizaciones a reestructurar sus procesos y a emprender grandes esfuerzos en la capacitación del personal a su cargo, desarrollando habilidades y destrezas productivas en el ejercicio profesional. Cabe destacar que la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, puesto que la enseñanza es una actividad humana, donde las personas ejercen su influencia de poder en otras, para desarrollar todas sus potencialidades. La educación como parte fundamental del desarrollo humano exige asumir responsabilidades de parte de todos los actores sociales, lo que redundará en una sociedad más plural a la vez que encarna la paz y el desarrollo socioeconómico. Razón por la cuales, tales autoras consideran que actualmente, existen dos grandes compromisos que deben ser asumidos por los docentes, para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone; y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para las personas a su cargo. En este contexto dicen que la función docente se presenta como una tarea variada y compleja que desafía el profesionalismo de los profesores, motivándolos a ejercer un liderazgo que les permita guiar, motivar y movilizar a los demás participantes del proceso de enseñanza-aprendizaje, para promover efectivos y significativos aprendizajes en sus alumnos para que alcancen su pleno desarrollo personal, en sana y justa convivencia con los demás. De modo que el docente, dentro del campo de la educación, está llamado a asumir la responsabilidad de crear oportunidades para promover el acto educativo, de allí que es tan importante el



desarrollar un liderazgo eficaz. Por tal razón, un docente en su rol de líder es fundamentalmente un agente de cambio, que amerita toda la astucia necesaria para que su liderazgo sea efectivo, y promueva cambios significativos y perdurables en sus seguidores. En la figura 4.7 se muestran las herramientas de los líderes para realizar una adecuada gestión buscando la efectividad.

Figura 4.7

HERRAMIENTAS DE LOS LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO



Fuente: Fuente: Centro de Desarrollo Gerencial. México (2007)

Al final

4.3.3. La crisis de la educación superior y la renovación de la docencia

Este conjunto de comportamientos sociales ha permitido que se formen nuevas concepciones acerca de los sistemas y métodos de enseñanza-aprendizaje, con la adopción de nuevas técnicas, las que están recurriendo principalmente a las tecnologías; lo que si es bueno de una parte, de otra le están restringiendo el conocimiento de la cultura general, que viene a ser el soporte personal para que el alumno se oriente en el tiempo y en el espacio justificando su existencia.

M^a Gómez-Malagón²⁴, quien al referirse a Jamil Salmi, dice que para este economista la educación superior ha cambiando rápidamente en los países desarrollados, en donde el futuro ya está ahí, en donde los avances tecnológicos y los servicios y bienestar general son accesibles para su población. En estos países las naciones han hecho reformas significativas de sus sistemas de educación superior, incluyendo nuevos tipos de instituciones, cambios en sus patrones de financiamiento y gobierno, el establecimiento de mecanismos de evaluación y acreditación, reformas curriculares, e innovaciones tecnológicas.

A este respecto, manifiesta que las universidades de los países en desarrollo no están evolucionando al mismo paso, que la mayoría aún están lidiando con dificultades producidas por sus respuestas inadecuadas a retos de largo aliento. Entre los problemas irresueltos que aún limitan el desarrollo de las universidades de estos países, como México, encontramos la expansión sostenida de su cobertura en educación superior, la reducción de inequidades de acceso y resultados, la mejora de la calidad y relevancia educativa, y la introducción de estructuras efectivas de gobierno y prácticas de gestión. Por otro lado, la urgencia actual de la renovación metodológica del quehacer docente en las universidades surge de la certidumbre de la crisis y del deterioro de la educación. Este es un reconocimiento que, en muchas ocasiones, sólo se

²⁴ GÓMEZ-MALAGÓN, M^a Guadalupe. *Las prácticas de liderazgo en la gestión de la formación académica universitaria*, pp. 7-21. Ed. Universidad Pedagógica Nacional, México, 2010.



limita a señalar las deficiencias de los actores (los docentes), sin valorar la responsabilidad que los procesos sociales, la reducción del presupuesto educativo y la burocracia institucional tienen en este deterioro. Agrega que de manera especial, la búsqueda de la innovación metodológica en la docencia universitaria ha sido promovida desde el discurso de la política internacional, en el que se apela a la necesidad de desarrollar Utilizando métodos educativos innovadores, pues, según la autora, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad. Se debería facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia.

El desarrollo económico que ha causado la estratificación del planeta en cuatro mundo ha creado polos que van desde riqueza ilimitada a la extrema pobreza, lo que ha complicado el manejo de las organizaciones gubernamentales así como de las instituciones privadas, entre las que se encuentran las universidades públicas y privadas, las que velozmente tienen que recomponer su visión y misión para que sus estrategias y políticas de enseñanza tengan un espacio en las sociedades modernas, privilegiándose a los estudiantes así como a los docentes para que puedan mantener y dirigirlos cambios mundiales.



Howard Gardner,²⁵ presenta las capacidades básicas que se deberían desarrollar tanto en profesores como en estudiantes en esta era digital:

- Una mente disciplinada para ser capaces de buscar qué es importante y descartar lo que no es importante dentro de la gran cantidad de información disponible.
- Una mente sintetizadora para unir ideas que se encuentra dispersas.
- Una mente creativa que es aquella a la cual se le ocurren cosas nuevas y cambia con su trabajo las formas de pensar y actuar de quienes lo rodean.
- Una mentalidad respetuosa que pretende enseñar a respetar las distintas opiniones e ideas.
- Una mentalidad ética que trata de aplicar valores en su diario quehacer.

Con estas recomendaciones que trascienden los tiempos se trata de formar personas con una gran adaptabilidad, con valores, con las competencias que hacen a su perfil profesional, autonomía personal y creatividad y los responsables de la cátedras tendrán la misión de conductores y de enseñar a aprender con la aplicación de las múltiples herramientas tecnológicas a su alcance, logrando con el liderazgo llegar a la delectación del estudio y a la responsabilidad en el trabajo de la cátedra, a la cual aspiraba San Bernardino, y afrontar con éxito las características y las situaciones de cambio permanente de esta era digital.

Lo que es más, C. Agüero²⁶, nos dice que se viven tiempos sin paralelo en el mundo empresarial: "La Compañía sin fronteras", "La Corporación Horizontal", "La Organización Post-Jerárquica" , "La Empresa Transnacional" , "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", "La Competitividad Globalizante", etc., son nuevos vocablos que describen a las organizaciones con ventajas de

²⁵ GARDNER H. *Teoría de las inteligencias múltiples*, pp. 35-41. Ed. Basic Books. New York 2009.

²⁶ AGÜERO ROSSI, Carlos. *Aproximación teórica a un modelo de liderazgo creativo emocional en el contexto universitario*, pp. 51 a 60. Revista Educare, Vol. 14, Nº 1. Venezuela, 2010.

liderazgo, creatividad y "empowerment". Por lo que se sugieren cambios fundamentales en las estrategias de competencia, educación y gerencia.

Con ello, el autor considera que la próxima generación de líderes debe estar en capacidad de manejar presiones competitivas de gran intensidad, formar recursos humanos de alta calidad integral y desarrollar comunidades corporativas ejemplares por su solidez estructural, misión y su visión de compromiso en "organizaciones en aprendizaje", con directivos preparados en reingeniería del proceso de negocios, con sólida "arquitectura organizacional", creando un competidor en base a tiempo y aprovechando sus competencias distintivas. Porque con la magnitud de los cambios actuales, todo parece indicar que los antiguos modelos de liderazgo no serán apropiados y que se requiere un enfoque global y sistemático en la formación de conductas organizacionales en el docente de este siglo. A su vez, expresa que el peligro en cualquier período de cambio de paradigma es el que se puede volver a formas ya probadas para responder a las nuevas demandas, sin apreciar totalmente la necesidad de métodos drásticamente diferentes. Sería más conveniente plantear estos cambios en función de estrategias adecuadas, adaptadas a las características del medio y a la idiosincrasia de los educadores, haciendo énfasis en una educación masiva enfocada hacia los objetivos socio-económicos, con un alto ingrediente de autoestima; y, por encima de todo, basadas en una sólida visión integral que facilite el análisis y la interacción de todos los elementos del sistema educativo nacional. Este estado de cosas mueve a las universidades a cambiar de paradigmas, sin que ello implique modificar sustancialmente sus principios, tradiciones y acciones, dado que tienen un mercado cautivo y una imagen construido en base a efectividad, creatividad y productividad en su desarrollo académico. La Figura 4.8 ilustra cómo evaluar las actividades académicas mediante un enfoque sistémico.

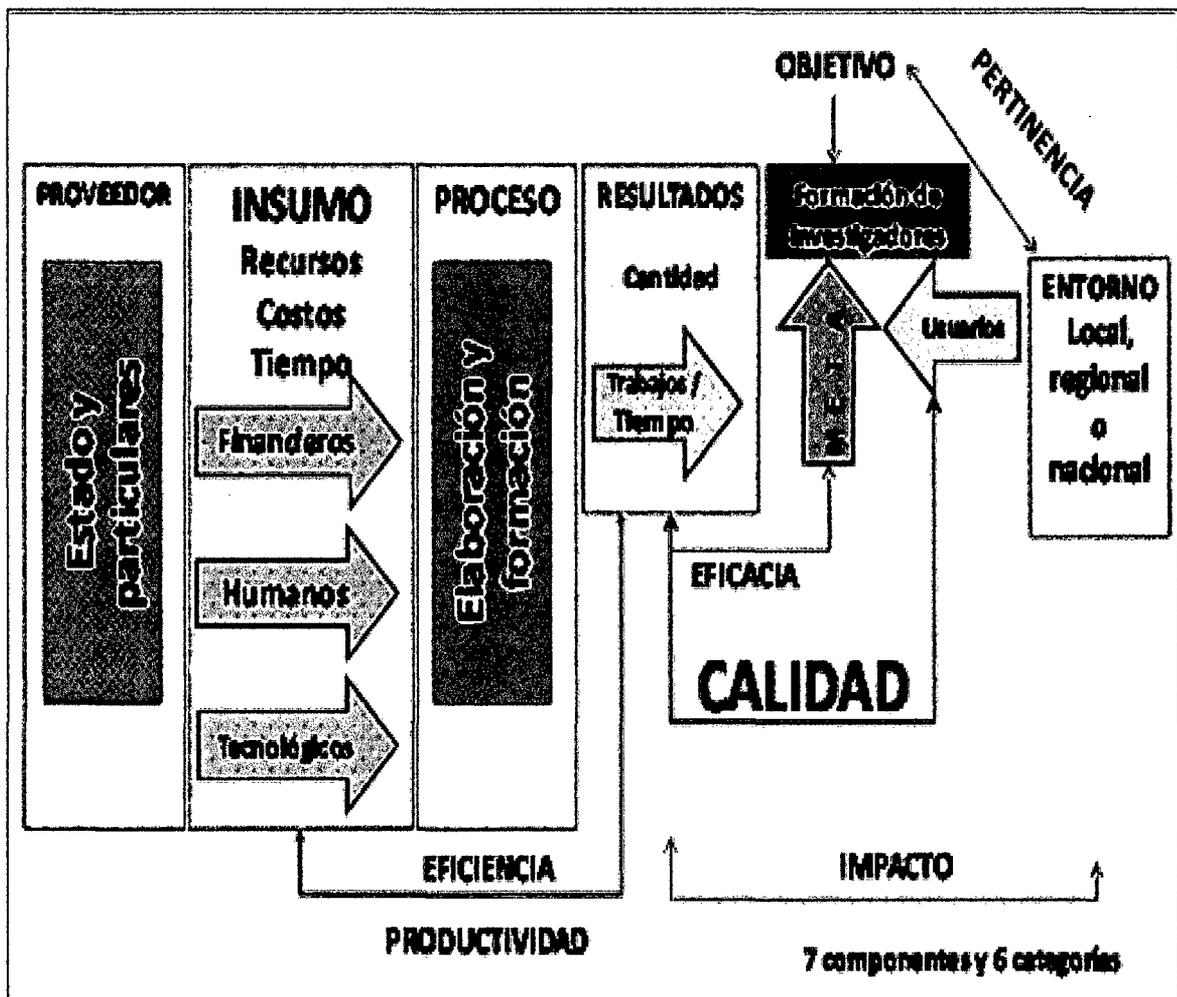
El tratadista D. Goleman²⁷, establece que un líder en el contexto universitario es quien cuenta con seguidores, que ha creado una autoridad moral distinta a la formal, por ello, hay dos rasgos básicos del liderazgo: una visión de futuro

²⁷ GOLEMAN, D. *Emociones destructivas*, pág. 33. Ed. Vergara, Buenos Aires, 2006.

positiva y alentadora, creada a partir de una necesidad de logro y de transmitir este objetivo, haciéndolo común a través de la motivación del poder social; y, la existencia de un equipo comprometido e involucrado. En definitiva, para poder vivir bien la vida es necesaria no sólo la inteligencia cognitiva sino también la emocional, porque las personas con mejor y más adecuada expresión de sus sentimientos y emociones son a la vez personas seguras de sí mismas, con mayor sentido de libertad y autonomía, con mejores relaciones interpersonales y con mejor nivel de autoestima para liderar, en este caso particular, en el contexto universitario un modelo de enfoque sistémico a aplicarse a la actividad académica y de investigación

FIGURA 4.8

MODELO CON ENFOQUE SISTÉMICO PARA EVALUAR ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Valarino & Yáber, Productividad Académica en la investigación. (2011).

M. J. J.

4.4. Propuestas innovadoras de la gestión académica universitaria

4.4.1. El gran capital de la universidad

Para L. Zamboni y H. Gorgone²⁸, la universidad Latinoamericana vive un devenir de incertidumbres y desconciertos, atada a los magros recursos que los estados invierten en la misma. Esto se manifiesta como una gran debilidad del sistema, que si bien goza de una gran autonomía, ante la incapacidad de generar sus propios recursos, consume lo que en definitiva le dan. Si ante esta debilidad manifiesta, hacemos un análisis de fortalezas, nos encontramos frente a una concentración de material humano, de capacidad superior a la media de las poblaciones. Este recurso es de difícil valoración cuantitativa, pero representa una innegable fortaleza. Una eficiente gestión de sus recursos humanos representará una importante oportunidad de recuperación del sistema. Este capital humano, sumado a una infraestructura edilicia y equipamientos aunque deteriorado y falto de mantenimiento- de importante valoración, representa una fortaleza de consideración. La apropiada gestión de estos recursos es lo que permitirá a las universidades recuperar escenarios perdidos.

4.4.2. Dificultades en la gestión

Dado todo ello, se tiene que buscar nuevos mercados complementarios para evitar el debilitamiento de la universidad, creando proyectos productivos para las comunidades de menores recursos, promoviéndolas en el mercado interior y exterior.

Con ello se logrará que la alta calificación de los recursos humanos de que dispone la universidad, actúe como un factor que en muchos casos supone controversias. Asimismo, varios autores coinciden en que la alta autonomía con que cada académico desarrolla sus actividades dificulta su compromiso con un proyecto institucional. Ello, acompañado de una gestión eficiente debe integrar

²⁸ ZAMBONI L, y H. GORGONE, H. Ob.cit. pp. 56-69.



estos recursos en pos de la concreción de los objetivos institucionales predefinidos. La responsabilidad del éxito o fracaso de una institución es individual.

Consideran que de la efectiva y eficiente gestión de cada puesto de trabajo se gestará el resultado final. Las universidades pueden ser vistas como organizaciones de base amplia, formadas por profesionales que son individual o colectivamente responsables por la mayoría de las decisiones académicas y también dice: Los académicos llevan adelante su responsabilidad con un grado relativamente alto de autoridad sobre la toma de decisiones. Si los académicos se involucran y comprometen con la institución a la que pertenecen, estaremos mejorando la calidad de la enseñanza y de la investigación. Hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas.

4.4.3. Innovación en la gestión académica

4.4.3.1. En pro del mejoramiento de los sistemas educativos

De por sí la innovación es rechazada por las grandes mayorías, que no desean el cambio. Las universidades no escapan a ello, excepto cuando están imbuidas de dinamismo en sus funciones, cuando se cuenta con líderes de avanzada que se adelantan a los cambios, preconizando nuevas formas de gestión, las que acarrearán nuevos pensamientos, costumbres y acciones, sin que ello signifique desterrar las tradiciones milenarias de la humanidad.

Según E. Martínez²⁹, en América Latina hasta ahora, en la mayoría de las instituciones de educación superior, y sus programas académicos, no se ha desarrollado una cultura de evaluación; prevalece una racionalidad interna de auto-reproducción, con decisiones burocráticas y corporativas, sin una función de evaluación, y sin un juicio externo respecto a los fines, eficacia y eficiencia,

²⁹ MARTÍNEZ, Eduardo. *La evaluación de la educación superior*, pp. 21-25. Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 2004.

capacidad, pertinencia, y calidad de los servicios y actividades. Por otra parte, los mecanismos estatales de asignación de recursos continúan operando frecuentemente en forma inercial y automática, manteniendo los subsidios a la oferta tradicional de servicios, sin una vinculación con la responsabilidad formal, la calidad, el desempeño, la productividad, y los resultados. No obstante, expresa que parece emerger un patrón de evaluación en las instituciones de educación superior, en el cual se desplaza el objeto de atención (finalidad u objetivo, variables de control, y localización del agente y el proceso evaluador)

En esta línea de opinión, Manuel Bello³⁰, escribe que muchas veces se ha señalado esta tremenda paradoja: la universidad, centro del conocimiento y de la investigación, es ella misma una de las instituciones menos investigadas y peor conocidas de la sociedad contemporánea. Y también otra paradoja, no menos sorprendente: la universidad, cuna y fuente de la ciencia y de la tecnología, aplica muy poco del saber que produce para evaluar y transformar sus propias actividades educativas. ¿Por qué? Por algún motivo la docencia universitaria es una actividad muy conservadora, que reproduce sus ritos y algoritmos década tras década, resistiéndose al cambio a tal punto que se ha llegado a decir que hacer cambios en las universidades es como remover cementerios.

Por su parte, Luis Gonzáles³¹, expresa al respecto que cuando se intenta abordar el estudio de innovaciones pedagógicas en la educación universitaria peruana, como es el caso del presente trabajo, se constata que es muy poca la información disponible sobre la pedagogía universitaria en el Perú. Si bien es indudable que muchas de las universidades públicas y privadas peruanas

³⁰ BELLO, Manuel. *Innovación en la educación universitaria en América Latina*, pp.15-16. Ed. CINDA. Santiago de Chile, 2003. .

³¹ GONZÁLEZ, Luis Eduardo. *Innovación en la educación universitaria en América Latina*. Ed. CINDA. Santiago de Chile, 1993.

tienen una historia rica en experiencias, iniciativas y logros que han ido definiendo su bagaje y su perfil académico, son muy pocos los testimonios y menos los informes de estudios sistemáticos realizados para dar cuenta de ellos y de su impacto. Como se sabe, la comunidad académica peruana en general recoge y escribe poco de lo que hace, y publica mucho menos; en el caso de la pedagogía universitaria también se comprueba que muchas buenas experiencias se han guardado en silencio y han pasado al olvido.

Tal autor manifiesta que también en el presente existe en el país el fenómeno de la innovación silenciosa. Existen experiencias, con mayor o menor grado de amplitud y sistematicidad, pero en general se realizan de manera aislada y muy pocas veces dan lugar a análisis, estudios y publicaciones. A diferencia de lo que sucede en el campo de la educación básica, que en los últimos años ha sido tema de un número creciente – aunque todavía insuficiente- de estudios, eventos y publicaciones, la realidad de la educación universitaria peruana casi no ha sido objeto de estudio sistemático, reflexión colectiva y publicación.

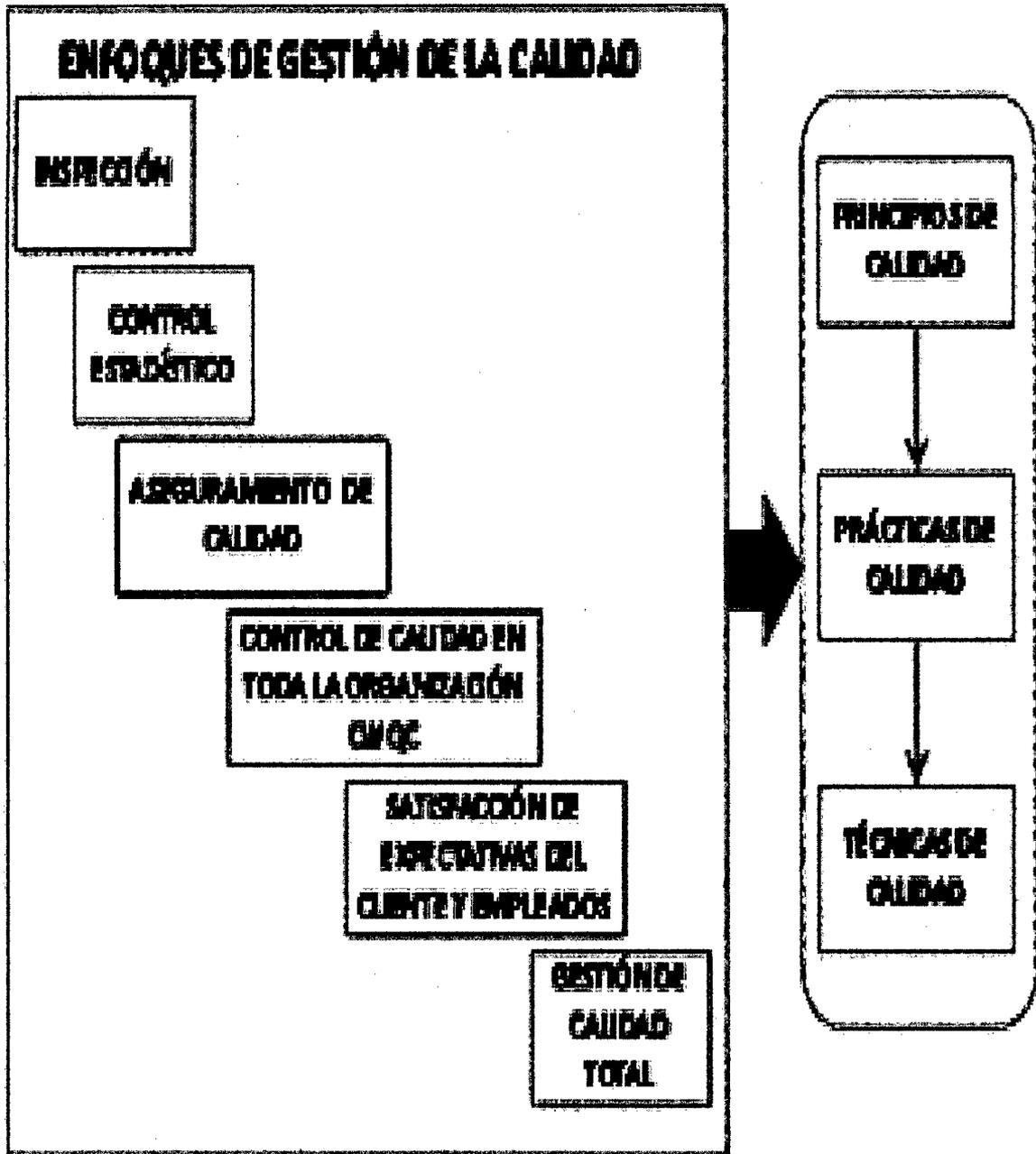
En este contexto, puede decirse que en el Perú la pedagogía universitaria está todavía por perfilarse y tomar cuerpo como campo de investigación y como disciplina de conocimiento. La Figura 4.8 muestra los elementos a considerar.

Siguiendo con la ilación que se viene sosteniendo, los estados y las entidades privadas deben preocuparse por mantener los altos niveles de productividad, efectividad y rentabilidad de todas las instituciones con que cuentan sus países, lo que pasa por el tamiz de mejorar la calidad de sus centros superiores de enseñanza. La calificación profesional depende de la calificación académica, fundada en la calidad de la enseñanza.



Figura 4.9

ASPECTOS QUE DEBE INCLUIR UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: Enfoques de Gestión de Calidad. Adaptado de (Camisón, Cruz, & González,(2007)

En este sentido, Teresa Martínez³², explica que una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente y diseñar una estructura organizacional distinta, con esquemas administrativos flexibles e innovadores.

Se entiende por gestión educativa al conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación. La gestión educativa se diferencia de la administración porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, no necesariamente genera respuestas.

A su vez, los autores C. Marquis, y V. Sigal³³, han analizado algunas variables de las más utilizadas en los procesos evaluativos y merece destacarse la estática situación de las universidades frente a sus recursos humanos y frente a su deteriorado patrimonio. Siendo las más significativas en el quehacer de la gestión académica universitaria, resumidas de la siguiente manera:

4.4.3.2. Recursos Humanos dedicados a la docencia

No sólo la calidad de los recursos humanos juega un rol importante en la gestión académica, sino también la constante actualización y profundización de sus conocimientos lo que posibilitará una enorme mejora de todos los alumnos. De ahí que diversos autores, entre ellos los referidos líneas supra, manifiestan que la exigencia de la superación del nivel académico de los docentes implica mantener un plantel obligado permanentemente a superarse y lograr nuevos

³² MARTÍNEZ Teresa. *Diferencia entre gestión y administración en el medio educativo*, pp. 3-7. Ediciones ITESM/UV. México, 2008.

³³ MARQUIS Carlos, y SIGAL Víctor. Ob. cita. Pp. 87-92

títulos, lo que sería casi una garantía para asegurar un alto grado de conocimientos en el cuerpo académico. Constituye un riesgo despreciar la experiencia profesional, alejando aún más los sectores puramente académicos de los profesionales. La proliferación de postgrados acentúan las distancias entre mundo académico y profesional. Cuando se pregona la necesidad de lograr una real interacción entre el mundo empresario y las universidades, aparece como mensaje opuesto a esta idea la desvalorización del profesional que intenta acercarse a la docencia aportando su experiencia.

4.4.3.3. Plantel docente

Asimismo, cobra vital importancia la infraestructura, en cuanto a material educativo y tecnológico, así como a los accesorios requeridos para un normal funcionamiento, y su ubicación estratégica, evitando accidentes, ruidos que distraigan los quehaceres educativos, creando malestares y desequilibrios.

Por lo que se recomienda valorizar un plantel docente como un equipo docente de calidad superadora implica mantener un equilibrio entre académicos puros y profesionales involucrados con la problemática del ejercicio profesional, de forma tal que los alumnos se puedan incorporar paulatinamente a través de las experiencias de sus docentes y con una formación académica lo suficientemente elevada que marque una superación acorde a los tiempos en los que, fundamentalmente en el sector tecnológico, los avances superan lo conocido.

4.4.3.4. Indicadores del desempeño de la actividad docente

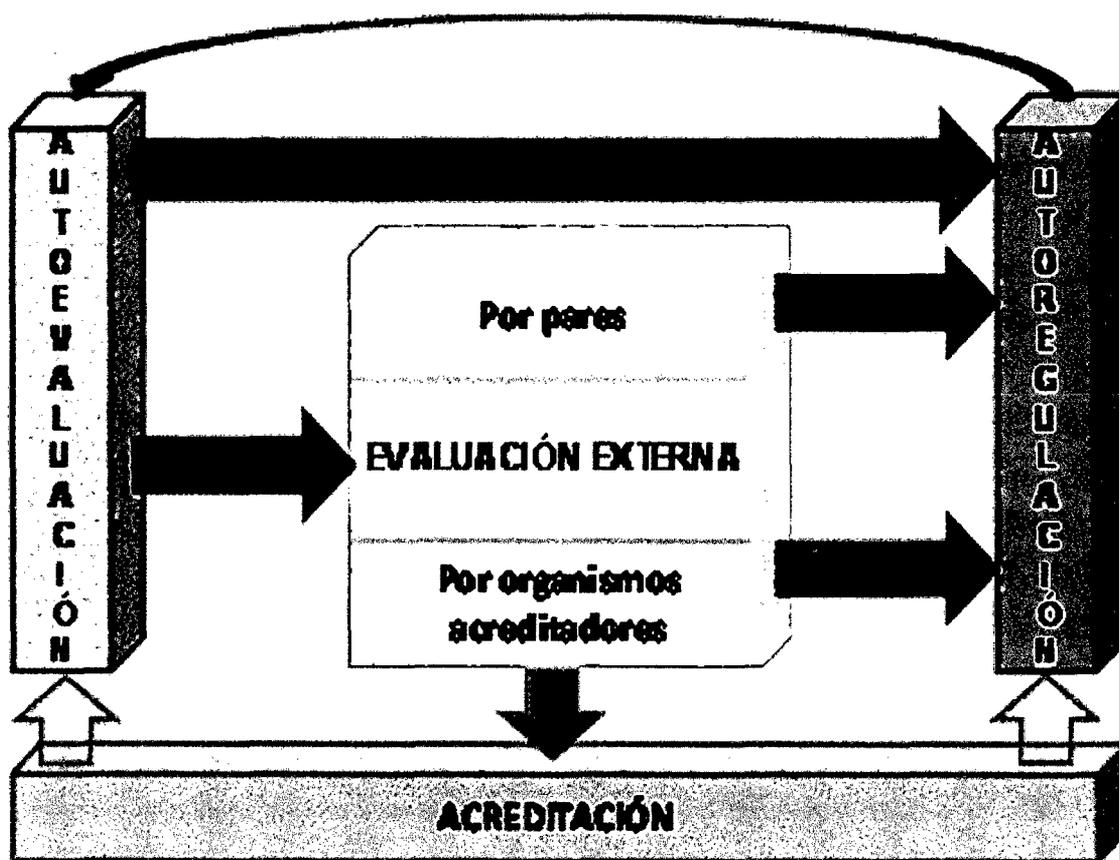
Los indicadores se limitan a relacionar asistencia, número de alumnos y resultados de los exámenes. El esfuerzo del docente en el aula está fuera del campo de interés de las evaluaciones. Tibios intentos de algunas unidades académicas se han llevado a cabo considerando las opiniones de los alumnos. Esta práctica de encuestar a los alumnos al finalizar un curso, es frecuente en los cursos de postgrado, pero no en los cursos de grado. Se aduce dificultad para el procesamiento de los datos y problemas presupuestarios, pero en definitiva se puede interpretar como falta de conciencia evaluadora. Todo intento en este sentido tiene más objeciones que adeptos. Los docentes tradicionalmente han ocupado la posición de evaluadores y se resisten a ser evaluados. Esta situación continuará hasta que los mismos docentes

U
m
D
1,1

descubran en la evaluación una oportunidad de mejora que les ayuda a organizar sus actividades, planificar con mayor criterio de utilidad, obtener reconocimiento social por su labor, y un mayor reconocimiento económico a su esfuerzo, y deje de percibirse como una amenaza a su libertad de cátedra. Los programas de las asignaturas, especialmente en las carreras tradicionales, no siempre reflejan estas necesidades de cambios, y no son muchos los docentes que manifiestan haber sido consultados cuando se han implementado nuevos currículos. Ello nos permitirá una autoevaluación y acreditación permanentes, siguiendo lo expuesto en la Figura 4.10.

Figura 4.10

COORDINACIÓN ENTRE AUTOEVALUACIÓN Y AUTOREGULACIÓN



Fuente: Adaptado de CUP (2008)

M. J.

4.4.3.5. El Modelo SECI aplicado a la universidad

El modelo de gestión de conocimiento propuesto, está basado en el modelo SECI, para ello se identifican las actividades universitarias involucradas en cada una de las etapas del modelo junto a las tecnologías aplicables en cada etapa del modelo.

La aplicación del modelo de gestión de conocimiento, consiste en la aplicación periódica por gestión de los indicadores de capital intelectual por programa y/o carrera, que culmina con un informe de gestión que describe la situación actual del programa con las respectivas recomendaciones de mejora a ser abordadas para la siguiente gestión identificando prioridades a incorporar en el plan operativo anual de la siguiente gestión. El modelo parte de los resultados de la aplicación del modelo de capital intelectual e incorpora de una cultura de conocimiento organizacional, con el uso de las TIC según en el modelo, este proceso es gradual y permanente definiendo para cada gestión metas específicas con el compromiso de las autoridades.

Ello, debido a que la calidad en educación es algo categórico o excepcional que se asocia con la excelencia académica y con dos concepciones fundamentales, una basada en los recursos con los que cuenta la institución, tales como financieros, personal docente y de investigación de alta calidad y estudiantes de alto rendimiento, para los cuales existen los criterios de evaluación correspondientes; y otra basada en la reputación adquirida por la institución, vinculada con la idea, de que instituciones de mayor excelencia académica, son las que poseen mejor reputación académica. En el Cuadro 4.5, se describe la propuesta de modelo de gestión de conocimiento aplicado a la universidad pública.

4.4.3.6. Programas de estímulo

Entre otros autores que tratan sobre esta materia, destacan C. Marquis y V. Sigal³⁴, quienes reseñan que el instrumental en la mayoría de las casas de

³⁴ MARQUIS Carlos, y SIGAL Víctor. Ob. cit., pp. 92-96.



altos estudios ni siquiera se han planteado como una posibilidad su renovación permanente por los altos índices de obsolescencia. Los estímulos a la innovación, la creatividad, la dedicación y el perfeccionamiento de las tareas docentes que involucren un reconocimiento de la comunidad son de mucha trascendencia para el enriquecimiento personal, pero está comprobado que los estímulos de carácter económico son los más efectivos. De la misma forma que se promueve la dedicación a la investigación mediante el incentivo a los docentes investigadores, orientando a los docentes a participar en proyectos de investigación, es posible implementar un estímulo a los mejores docentes, definiendo que entendemos por los mejores profesores. Si entre las variables a considerar en este caso introducimos, a modo de ejemplo, el que tiene mayor cantidad de alumnos promovidos corremos el riesgo de estar calificando a un docente facilista, o impulsando a los docentes a aprobaciones masivas. Iguales riesgos se nos presentan si sólo basamos esta cualificación en la opinión de los alumnos. Indican que para evaluar la actividad de un docente podemos instrumentar una ecuación que pondere variables tales como: índice de asistencia, índice de aprobación, calidad de la programación, actividades extracurriculares, indicador de actividades de los alumnos, opinión de los alumnos, grado de coordinación con otras cátedras, dedicación extra áulica, índice de cumplimiento de las tareas programadas, grado de adaptabilidad a las nuevas tendencias (tanto pedagógicas como a la innovación en la temática abordada), participación del docente en actividades de actualización, publicaciones de trabajos realizados desde la cátedra en colaboración con los alumnos, actividades de divulgación, etc. Una vez logrado un ranking de calificaciones nos encontramos en la disyuntiva de otorgar un reconocimiento al mérito alcanzado y si este debe ser sólo honorífico o monetario.

4.5. Infraestructura y equipamiento para la docencia

4.5.1. Costos e inversión en materiales de enseñanza

Lo clave es el costeo y el financiamiento permanente del equipamiento, infraestructura, laboratorios, talleres, depósitos y demás implementos requeridos para el desarrollo académico. En el planeamiento universitario,

además de montos económicos para adquisiciones se debe considerar los rubros de donaciones, exoneraciones y otros similares que abaraten los costos. Los autores antes referidos³⁵ sustentan que todo lo relativo a la infraestructura y el equipamiento está íntimamente ligado a la cuestión financiera. No es el objetivo del presente trabajo profundizar en las cuestiones puramente económicas, pero intentaremos encontrar una posición que privilegie a la educación universitaria desde el buen aprovechamiento de los escasos recursos disponibles. Muchas de las deficiencias en este aspecto obedecen más a malas gestiones que a falta de recursos. La falta de conocimientos o información de quienes ocupan posiciones ejecutivas en la estructura universitaria han ocasionado la falta de inversiones en muchas casa de altos estudios.

Ambos sustentan la necesidad de disponer de un plan fundamentado en lo que a infraestructura y equipamientos compete. Existen organismos nacionales e internacionales que circunstancialmente ofrecen ayudas para estos fines. Los costos en equipamiento difieren sustancialmente según el tipo de carrera, donde las de ingeniería necesitan una inversión muy superior a las conocidas carreras de aula-pizarrón. Si, a los problemas ocasionados por las reiteradas (continuas) crisis económicas, agregamos la velocidad con que los equipamientos pasan a ser obsoletos y los elevados costos de importación, vemos la necesidad de integración y colaboración con el sector privado. La necesaria actualización tecnológica no es privativa de las universidades, ya que el sector productivo y de servicios necesita incorporarse a esta carrera para poder permanecer en el mercado. Una adecuada negociación de partes para acceder a determinada tecnología, con proyectos compartidos se presenta como la única alternativa que permite minimizar costos y avanzar con un criterio social no compartimentado. Existen cátedras que están desactualizadas y faltas de equipamiento, pero desde las cuales nunca se ha presentado un proyecto que avale la necesidad y conveniencia de determinadas inversiones.

³⁵ MARQUIS Carlos, y SIGAL Víctor. Ob. cit., pp. 96-105.



En tales planteamientos concluyen que al evaluar tanto el equipamiento como la disponibilidad de espacios físicos, debe considerarse la existencia de una planificación a futuro y la forma y tiempo de solicitudes interpuestas con anterioridad, sólo así estaremos en condiciones de saber si las ausencias y obsolescencias son producto de la falta de recursos o de la desidia amparada en la escasez.

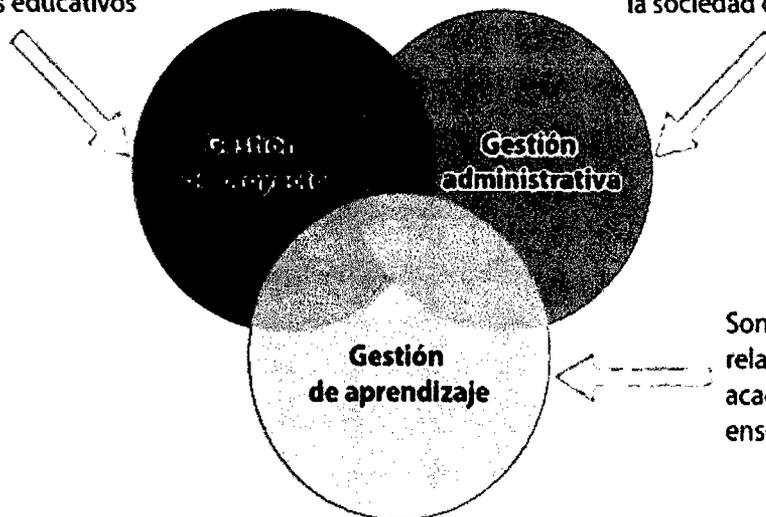
El mantenimiento implica un alto costo, pero con sentido de pertenencia, muchos de los costos se ven fuertemente reducidos con la buena voluntad e implicancia de los actores. Alumnos y docentes que pintan, reparan equipos y hacen un cuidadoso uso de ellos contribuyen en este sentido. La participación conjunta de universidad-empresa, puede lograr no permanecer al margen de los adelantos científico-tecnológicos. La Figura 4.11 describe los elementos combinatorios para que la gestión educativa sea satisfactoria.

Figura 4.11

ELEMENTOS COMBINATORIOS PARA LOGRAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

Se finca en la racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros y la calidad de los servicios educativos

Es producto de un proyecto institucional que responde a las necesidades específicas de la sociedad que atiende



Son los aspectos didácticos relacionados con los aspectos académicos para que el docente enseñe y el estudiante aprenda

Fuente: Carme Gil en García, Hernández, Santos y Fabila. (2009)

[Firma manuscrita]

4.5.2. Innovación de las estructuras de gestión para la transformación académica institucional.

El tratadista José Palacios Blanco³⁶, considera que la transformación de las estructuras y formas de gobierno se vuelve una necesidad actual ante los retos de las funciones sustantivas, los retos de los actores, y los retos estructurales. La primera parte se refiere, respectivamente, a la docencia, la investigación y la difusión, las tres funciones sustantivas clásicas de las IES (Instituciones de Educación Superior). La segunda parte se refiere a los tres grandes grupos de actores que son los alumnos, los académicos y los directivos de las IES. La tercera parte referidos a la gestión, y que son los desafíos del financiamiento, la evaluación y el marco jurídico de la educación superior. En consideración a lo antes anotado, fundamenta la necesidad de lograr una gestión innovadora que fomente la innovación que destaque los criterios y dimensiones que definen tanto la gestión tradicional: la eficiencia (dimensión económica) y la eficacia (dimensión pedagógica), como también considere la efectividad (dimensión político-social) y la relevancia o pertinencia (dimensión cultural y humana). La Figura 4.12 nos orienta cómo seguir la secuencia de un modelo de gestión del conocimiento para la universidad pública del Perú.

Figura 4.12

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO APLICADO A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL PERÚ



Fuente: Díaz. (2009)

³⁶ PALACIOS BLANCO, José Luis. *Administración de la Calidad*, pp. 55-59. Edit. Trillas, México, 2006.

Detalla que en la Eficacia la innovación de la gestión educativa debe coordinar la creación y utilización de contenidos, espacios, métodos y técnicas capaces de lograr correspondencia adecuada entre los fines y objetivos y los productos de la educación superior. En el criterio de Eficiencia se debe centrar en la innovación de los resultados de la preparación y ejecución presupuestaria, del programar y controlar recursos financieros y materiales; de organizar estructuralmente la institución; e innovar normas burocráticas y mecanismos de contratación y comunicación, roles y cargos; dividir e integrar el trabajo determinando normas de acción, en la planificación y destinación de espacios físicos, la confección de horarios en función de la organización curricular, la contratación del personal, y la provisión de equipos y materiales tecnológicos.

4.6. Control de la gestión académica

En este aspecto, en la mayoría de casos se ha convertido en un ritual el control habiéndose creado cantidades d reglamentos, manuales, directivos, reglas, etc., que al final no han evaluado ni controlado debidamente, en su momento, la gestión académica de las universidades. E incluso, han servido para la evasión, el fraude y el abuso, confiados en manos que se suponía que sería rectos funcionarios encargados de administrar el cumplimiento de las políticas, los planes y programas universitarios. Por ello, cada día crece más la necesidad de implementar controles electrónicos, aunque fríos, pero exactos. También se ha abusado bastante controlando no precisamente a los directivos, sino a los trabajadores, docentes y alumnos exagerando en muchas ocasiones.

L. Cisneros, A. Hernández, S. Robles, y M. Villasenor³⁷, expresan que en los esquemas tradicionales de control de gestión, el enfoque era hacia el subordinado, actualmente lo es hacia los dirigentes que son quienes pueden

³⁷ CISNEROS HERNÁNDEZ, Lidia; HERNÁNDEZ CUEVAS, Ada; ROBLES RODRÍGUEZ, Sara, y VILLASEÑOR Gudiño, MARÍA. ob. cit., pp. 34-39.

llevar al éxito o al fracaso todo el sistema. De la necesaria adaptabilidad de los dirigentes a los cambios y su actitud frente al incremento de los actos no programados depende al futuro de las organizaciones, tal el caso de la universidad. Desde ese punto de vista, la gestión no sólo debe controlar la eficiencia sino también la eficacia con que los planes y programas se adecuan al cumplimiento de los objetivos, y si estos mantienen su coherencia con la realidad del mundo exterior. Lo más importante es asumir la gestión como idea y como acción. Como idea desde lo conceptual y como acción desde lo operativo. También, desde lo conceptual se deben sentar las bases generales a partir de un conjunto de ideas y principios contemporáneos con el ser humano, sus expectativas, su desarrollo en el conflictivo mundo actual y su manera de percibir y significar el mundo en este comienzo de milenio La gestión educativa como acción, desde lo operativo y las estrategias permiten el funcionamiento del sistema operativo. La Figura 4.13, nos muestra los mecanismos de control moderno a aplicarse a la gestión gerencial

Figura 4.13

MECANISMOS PARA IMPLEMENTAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN



Fuente: Monografías.com (2010)

M. f. g.

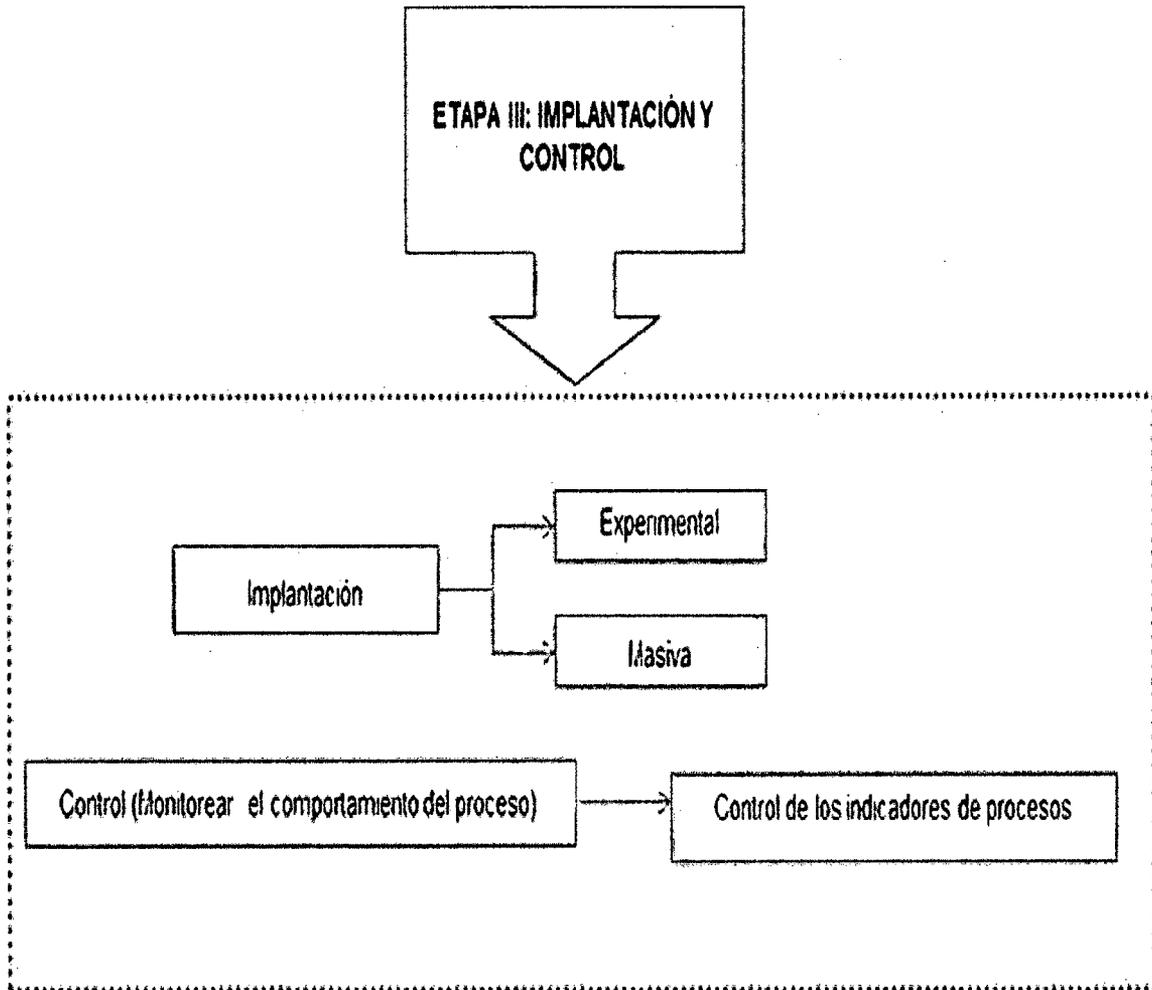
Por lo que resulta imprescindible en el manejo de la gestión académica el contar con innovaciones, de dentro y de fuera, para mejorar la calidad académica de las universidades; siendo ello clave, por cuanto constituyen las formadoras de los semilleros de conocimientos que se irradiarán en la sociedad, mejorando la calidad de vida y la calidad de trabajo de la humanidad. En el Cuadro Comparativo de Formas de Evaluación, que se muestra en el Apéndice, se efectúa una comparación de las formas de evaluación.

Finalmente, las universidades se encuentran en una encrucijada por los distintos y veloces cambios que el mundo viene sufriendo, producto de ello en los últimos veinte años han surgido con fuerza, la globalización, principalmente económica, las megatendencias, los ecosistemas y la geopolítica. Todos ellos vienen causando estragos a las economías subdesarrolladas, y muchas de las universidades existentes son nacionales y del tercer mundo, situación que conlleva a formular modelos de liderazgo transaccional y diseños de innovación compatibles con las realidades propias de cada país, sin por ello decir que no debe examinarse el contexto mundial.

Para la Implantación y control resulta significativa para la supervisión académica. La realización de esta etapa constituye una incógnita, pues depende de los logros o dificultades encontradas durante el desarrollo del procedimiento. Teniendo en cuenta que ésta es la última etapa del estudio se acometerá la preparación para la implantación, por lo que se deben crear las condiciones mínimas indispensables para la aplicación de las medidas proyectadas. En el Figura 4.14 se indica un esquema de dicha etapa.



Figura 4.14
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL DE LA GESTIÓN



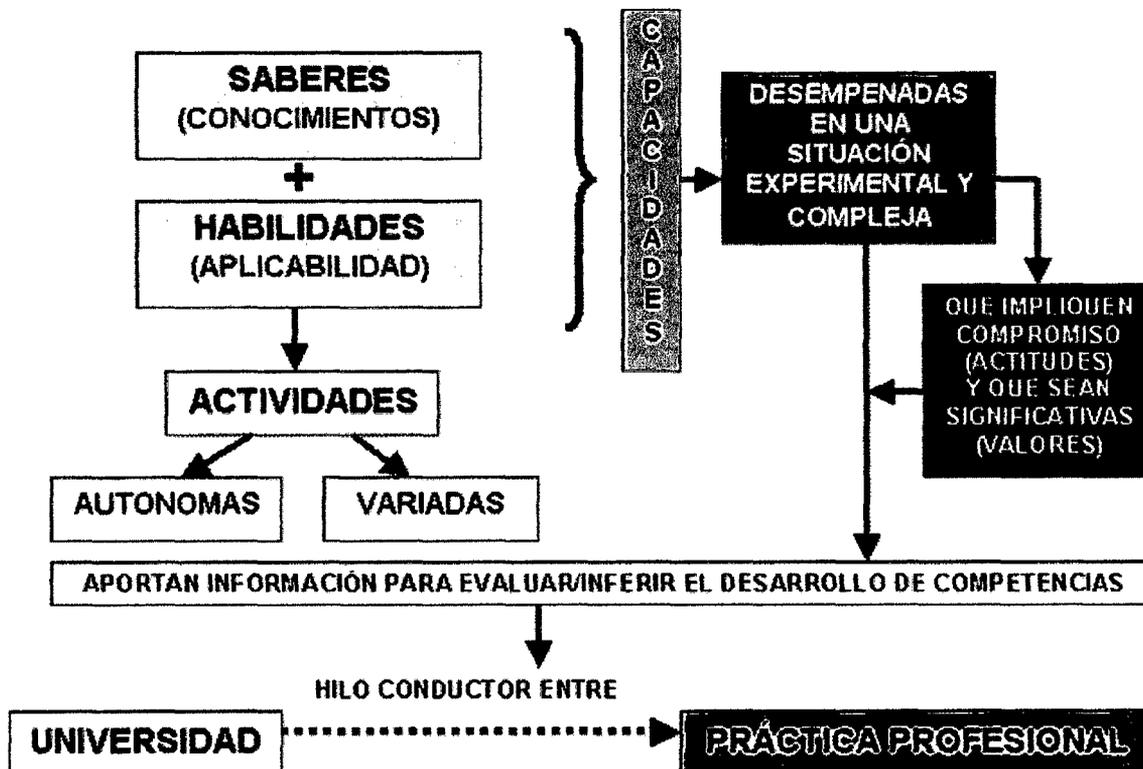
Fuente: Lic. Ana Mercedes Colón (2011)

De otra manera no podríamos propiciar cambios cualitativos en la generación de profesionales compatibles para enfrentarse a mercados complicados, donde la competitividad es alta y las exigencias son mayores cada día; razón por la cual la Facultad de Ciencias Administrativas, dentro del contexto general, debe revisar de urgencia sus planes, programas, políticas y procedimientos para estar a la vanguardia de las transformaciones que se vienen operando en el mundo.

Asimismo, estaríamos en capacidad para evaluar y supervisar las actividades, los desempeños, para conocer los saberes y habilidades alcanzadas, tal como se muestra en la Figura 4.15

M. J. J.

Figura 4.15
ESQUEMA DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
ACADÉMICAS



Fuente: Dr. Manuel Poblete Ruiz, Universidad de Deusto (2009)

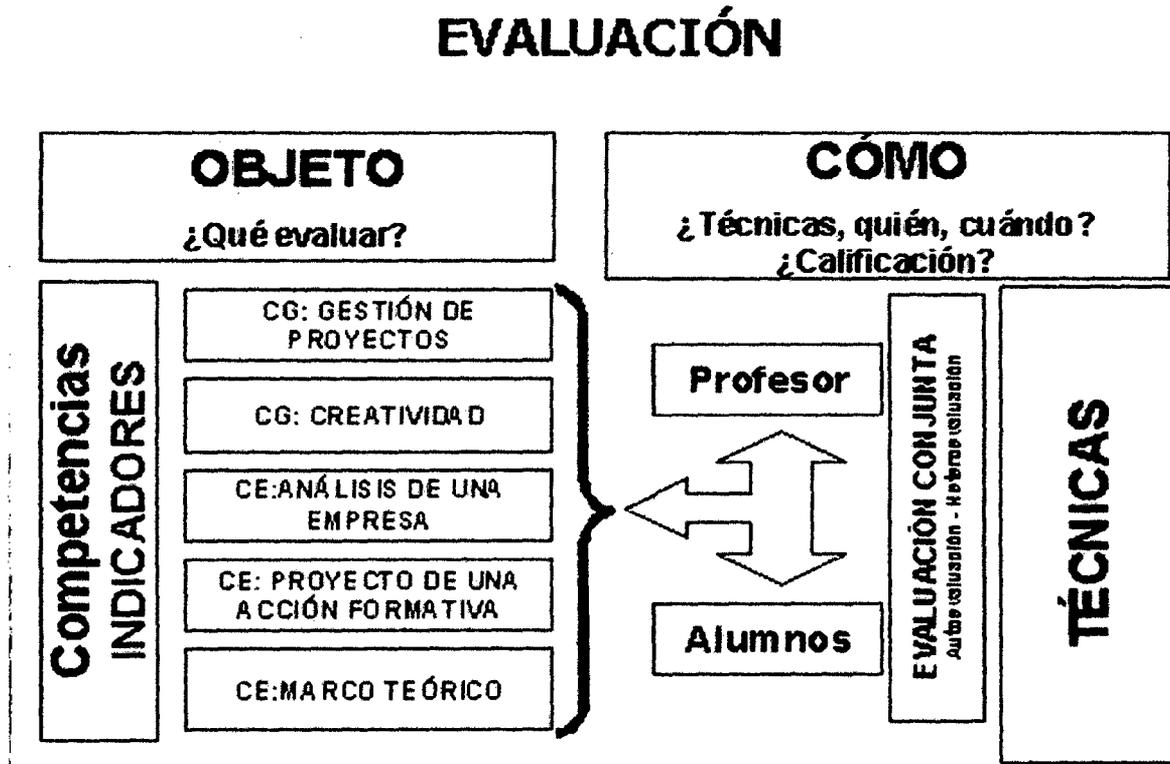
Cada universidad desarrollará los procedimientos, a nivel global y/o por cada unidad académica para conocer de cerca los indicadores que se obtienen luego de haber aplicado el planeamiento y de haberse a su vez medido el alcance de las autoridades, conociéndose sus niveles de liderazgo, innovación, creatividad y dinamismo para sacar adelante la gestión que se le encomendó.

Sólo así se podrá aplicar los procesos de autoevaluación y acreditación por cada tipo de profesión ofrecida, así como por cada actividad registrada, lo que se mostrará en la productividad académica, la calidad educativa, la efectividad en la gestión universitaria, situación que colocará a la universidad en un puesto significativo en el ranking de universidades nacionales. En este sentido, en la Figura 4.16 se grafica los elementos de un buen proceso de evaluación de la gestión académica.

M. Poblete

Figura 4.16

COMPONENTES Y TÉCNICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN



Fuente: Organización de la Evaluación, García Olalla. (2010)

Para cada tipo de actividad se tiene que confeccionar los cuestionarios de acuerdo a los perfiles de los estudiantes, alumnos y autoridades, con indicación de estándares por cada tipo de medición, lo que será comparado con los planes y políticas diseñadas para alcanzar las metas, cuya medición será de tipo cualitativo y cuantitativo.

Igual procedimiento se utilizará para evaluar el uso y mantenimiento de la infraestructura, servicios y otros tipos de mantenimiento industrial, dado que ello ingresará al costeo global de las operaciones y los resultados alcanzados. Al final nos dará el costo neto real por cada actividad, sea docente, administrativa, de gestión académica; lo que permitirá compararnos con otras universidades. En el Cuadro 4.6, se muestran los principales elementos para la selección de los procesos relevantes.

V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Hipótesis

5.1.1. Hipótesis principal

H: El liderazgo y la innovación educativa influyen positivamente en el manejo de la gestión académica de la FCA.

5.1.2. Hipótesis específicas

H₁: La aplicación de liderazgo en la gestión académica universitaria mejora el nivel de desempeño profesional de los docentes de la FCA

H₂: La utilización de técnicas de innovación educativa permite el mejoramiento la gestión académica universitaria de los docentes y estudiantes de la FCA.

H₃: La formulación de políticas de supervisión y control interno mejorará la gestión académica universitaria de la FCA.

H₄: Los estudiantes de la FCA mejorarán su calidad académica con la implementación de acciones de liderazgo e innovación en su proceso de formación, conforme a las nuevas exigencias del mercado laboral.

5.2. Sistema de variables

5.2.1. Variable independiente

X: Estilos de liderazgo e innovación

5.2.1.1. Indicadores

X: NIVEL DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN EJERCIDA POR DOCENTES Y AUTORIDADES

X1: Productividad académica

X1.1: Nivel de Retribución

X1.2: Nivel de efectividad

X2: Competencias académicas

X 2.1: Nivel de liderazgo de las autoridades y docentes

X2.2: Nivel de utilización de la innovación en la gestión educativa

X2.3: Nivel de conocimiento de administración educativa.

X3: Pericia Técnica

X3.1: Nivel de Capacitación

X3.2: Nivel de Conocimiento del Puesto

X3.3: Nivel de Habilidades de autoridades y docentes.

5.2.2. Variable dependiente

Y: Gestión académica universitaria

Y: GESTIÓN ACADÉMICA DE AUTORIDADES Y DOCENTES

Realización Personal

Y1.1: Nivel de Identificación con la formación académica

Y1.2: Nivel de experiencia

Y1.3: Nivel de satisfacción con la gestión administrativa

Y2: Reconocimiento laboral

Y 2.1: Nivel de competitividad del mercado laboral

Y2.2: Nivel de realización personal

Y3: Reconocimiento Académico

Y3.1. Nivel de reconocimiento

Y3.2. Nivel de desempeño

Y3.3. Nivel de calidad académica en la gestión de la FCA.

5.3. Metodología

5.3.1 Tipo de Investigación

Es de tipo DESCRIPTIVO-CORRELACIONAL; pues se ha medido el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo e innovación con relación a la gestión académica universitaria; tomándose como centro de aplicación la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, y para ello se recolectaron datos y se describieron los fenómenos y las conclusiones que se formaron en la investigación.

5.3.2 Diseño

El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL, DE TIPO TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL; pues no se manipularon deliberadamente las variables y se observaron los fenómenos en un momento dado del tiempo.

5.3.3 Método

El método empleado fue el HIPOTÉTICO DEDUCTIVO, porque la investigación se efectuó en base a un enfoque cuantitativo, en la cual se formularon hipótesis a partir de observaciones generales, predicciones e ideas.

5.3.4 Universo

El universo estuvo conformado por los 1400 estudiantes matriculados del semestre académico 2013-B de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

5.3.5 Población

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 80 alumnos, que participan y estudian en los ciclos académicos 9º y 10º de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.



5.3.6 Muestra

La muestra participante de la investigación, estuvo conformada por 50 estudiantes matriculados de los ciclos 9º y 10º, del Semestre Académico 2013-B.

5.3.7 Técnicas e Instrumentos

De acuerdo al planteamiento metodológico establecido para la presente investigación se estructuró una encuesta para conocer el desempeño del liderazgo y la innovación de las autoridades y docentes, aplicado a los alumnos antes mencionados.

Encuestas

El primer instrumento de selección de datos es una encuesta estructurada para conocer el desempeño de las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, percibido por los alumnos que reciben y recibieron las clases a los largo de los ciclos 9º y 10ª de su formación profesional.

Se emplea un cuestionario estructurado de la siguiente manera:

Cuestionario de valoración de la gestión académica de las autoridades y docentes de la FCA, traducido en los niveles de liderazgo y motivación que aplican en su desempeño cotidiano.

De elaboración propia, aplicado a los alumnos de 9º y 10º ciclos de la FCA, para medir la primera variable independiente. El instrumento consta de 13 preguntas, empleando la Escala de Likert de 1(Uno) a 5 (Cinco).

Las preguntas elaboradas determinan la influencia del desempeño del las autoridades y docentes a través del ejercicio del liderazgo y de la aplicación de innovación (bajo, regular o alto) en la formación profesional de los estudiantes de 9º y 10º ciclos de la FCA a través de las dimensiones compuestas de la siguiente manera:



Productividad Académica (PA): Consta de 3 preguntas. Conformada por las preguntas de la 1 a la 3. Valora el nivel de efectividad en la aplicación del liderazgo y la innovación de parte de las autoridades y docentes, así como su comportamiento académico en el manejo de la gestión a su cargo. Puntuación máxima de 15 puntos.

Se consideran puntuaciones bajas para la Dimensión Productividad de 0 - 10 y altas de 10-15.

Competencias Académicas (CA): Esta formada por 5 ítems. Conformada por las preguntas de la 4 a la 8. Valora el nivel de uso adecuado de liderazgo e innovación, así como del dominio en el manejo de la gestión académica

Se consideran puntuaciones bajas para la Dimensión Competencias Académicas de 0- 18 y altas de 19-25.

Pericia Técnica (PT): Se compone de 4 ítems. Compuesta por las preguntas 9 a la 12. Evalúa nivel del conocimiento y habilidades del docente, y el nivel de responsabilidad en el manejo de sus actividades. Puntuación Máxima de 20 puntos.

Se consideran puntuaciones bajas para la Dimensión Pericia Técnica de 0- 15 y altas de 16-20.

Cuestionario de valoración de la gestión académica universitaria

De elaboración propia, aplicado a los alumnos de 9° y 10° ciclos de la FCA, para medir la primera variable independiente. El instrumento consta de 8 preguntas, empleando la Escala de Likert de 1(Uno) a 5 (Cinco).

Las preguntas elaboradas determinan la influencia del desempeño laboral (bajo, regular o alto) en el conocimiento acerca de la gestión académica universitaria que tienen los estudiantes de 9° y 10° ciclos de la FCA a través de las dimensiones compuestas de la siguiente manera:

Realización Personal (RP): Consta de 3 preguntas. Conformada por las preguntas de la 13 a la 15. Valora el nivel de manejo de la gestión académica a cargo de las autoridades y docentes de la FCA, valorando su experiencia y el nivel de satisfacción que sienten los encuestados en la solución de sus asuntos académicos. Puntuación Máxima de 15 puntos.

Se consideran puntuaciones bajas para la dimensión Reconocimiento Personal, de 0- 10 y altas de 10-15.

Reconocimiento Laboral (RL): Esta formada por 2 ítems. Conformada por las preguntas de la 16 a la 17. Valora el nivel de reconocimiento del mercado laboral, nivel de trabajo en puestos relacionados a la carrera. Puntuación máxima 10 puntos.

Se consideran puntuaciones bajas para la dimensión Reconocimiento Laboral, de 0- 6 y altas de 7-10.

Reconocimiento Académico (RA): Se compone de 3 ítems. Compuesta por las preguntas 18 a la 20. Evalúa el nivel de reconocimiento académico de parte de la comunidad, el nivel de emprendimiento de negocios propios, y el nivel de la gestión académica desarrollada por las autoridades y docentes de la FCA. Puntuación máxima de 15 puntos.

Se consideran puntuaciones bajas para la dimensión Compromiso Académico, de 0-10 y altas de 11-15.



VI. RESULTADOS

6.1. Análisis del trabajo de campo

Comprende los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores del desempeño del nivel de liderazgo e innovación aplicados a la gestión académica universitaria de las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, durante el Semestre Académico 2013-B.

Para lo cual se muestran las preguntas realizadas en la encuesta realizada a 50 alumnos del 9º y 10º ciclos, cuyos resultados estadísticos son como sigue:

Tabla N° 6.1

¿Las autoridades y docentes de la FCA aplican enfoques y criterios administrativos de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	26%
EN DESACUERDO	28	56%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.1, sólo un 8% de los encuestados indica estar de acuerdo con los enfoques de liderazgo e innovación ejecutados por las autoridades y docentes, siendo que el 56% se encuentra en desacuerdo por cuanto no ve que autoridades y docentes apliquen liderazgo ni pongan en marcha innovaciones. Algo altamente preocupante es que un 10% de estudiantes manifiestan que están en total desacuerdo por cuanto no observan ni liderazgo ni innovaciones aplicadas a la gestión administrativa de la FCA.

Tabla N° 6.2

¿Considera usted que las autoridades y docentes de la FCA están capacitados para el buen desempeño de las actividades?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	5	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	28%
EN DESACUERDO	31	62%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.2., sólo un 10% de los encuestados manifiesten que las autoridades y docentes estén capacitados para el buen desempeño de sus actividades, lo que implica que la FCA no va por buen rumbo, dado que quienes realizan la gestión académica no conocen, en gran medida, las actividades que desarrollan, mostrando un buen desempeño. Un 28% manifiesta su neutralidad, ya que según ellos no se ve un desempeño significativo, o no comprenden las acciones que se desarrollan en la gestión académica. Finalmente, un 62% expresa estar en desacuerdo, porque según ellos no se ve que ni las autoridades ni los docentes estén debidamente capacitados para un buen desempeño, probablemente porque en sus casos no lo perciben. Ello arroja un balance negativo, indicando que las autoridades no cuentan con un nivel de capacitación requerido para el desempeño de su gestión académica. Por lo que se hace urgente revisar los programas de capacitación para priorizar a las autoridades y a los docentes que desempeñan cargos de primer y segundo niveles. Siendo materia de reformular las programaciones de la capacitación de los docentes que aún no han alcanzado el nivel requerido para el desempeño de sus actividades lectivas y no lectivas.



Tabla N° 6.3

¿Considera usted que las autoridades y los docentes de la FCA desarrollan técnicas de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	22	44%
EN DESACUERDO	24	48%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.3., se muestra que un 8% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que las autoridades y los docentes desarrollan técnicas de liderazgo e innovación en su gestión académica, lo que deja mucho que desear. Un 44% no se manifiesta al respecto porque según ellos no se trasluce el dinamismo de autoridades y docentes en estos quehaceres. Un 48% de los encuestados se muestra en desacuerdo, ya que consideran que ni las autoridades ni los docentes muestran liderazgo en su actuación ni innovación en el desarrollo de sus actividades, lo que se traduce en el nivel de gobierno de la FCA y en el desarrollo de las actividades académicas en los cursos y actividades que se desarrollan durante los períodos lectivos. Esta situación conlleva a ejecutar programas de liderazgo para las autoridades y docentes, así como también enviar a las autoridades y docentes, por turnos, a que se entrenen en las nuevas tecnologías, dado que es urgente ello para el inicio del proceso de acreditación universitaria. Por lo que las medidas correctivas deben expresarse en orden de urgencias, sin que ello implique desajustar los programas actualmente en ejecución.

Tabla N° 6.4

¿Considera usted que en la actualidad es adecuado el manejo de liderazgo de las autoridades y docentes?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
EN DESACUERDO	33	66%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.4., tan sólo el 8% de los participantes está de acuerdo con que en la actualidad las autoridades y docentes ejercitan un adecuado manejo del liderazgo en su desempeño, ya que el 18% manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que equivale a que el nivel de desarrollo de liderazgo de autoridades y docentes no resulta significativo. Pero, el 66% se manifiestan en desacuerdo, ya que según su sentir, y en base a la comprensión que ellos tienen acerca del liderazgo, quienes regentan la FCA, así como los docentes que la integran no muestran dotes de liderazgo en la conducción de la gestión académica. Situación que debe llamarnos a reflexión, a efecto de corregir los desajustes en el manejo del liderazgo. Si esto lo engarzamos en los planes de desarrollo de la universidad, encontraremos que resulta urgente capacitar no sólo a las actuales autoridades, sino también preparar cuadros de líderes docentes que asuman las diferentes tareas que se vienen implementando para sacar adelante el proceso de acreditación que está iniciándose. Finalmente, un 8% de los participantes manifiesta estar totalmente en desacuerdo, situación que obliga a evaluar esta posición, estudiando los mecanismos para revertirla, porque podría crecer con el tiempo, afectando seriamente el manejo académico de la facultad, y por ende el de la universidad, dado que es todo un sistema académico institucional.



Tabla N° 6.5

¿Ud. Considera que se utilizan innovaciones acordes con los adelantos de la tecnología en el desarrollo académico?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
EN DESACUERDO	24	48%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	26%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.5., el 8% de los encuestados expresan que en la FCA sí se utilizan innovaciones acordes con los adelantos tecnológicos, lo que enriquece el desarrollo académico, traducido en tecnologías para el manejo de las asignaturas, en material didáctico y filmico para apoyar las labores académicas, lo que de por sí muestra una realidad preocupante. Un 9% opta por no emitir una opinión consistente, al indicar que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Un 48% manifiesta no estar de acuerdo con los avances que se dan en el desarrollo académico por cuanto no resultan significativos para ellos. Finalmente, el 26% se muestra en total desacuerdo, ya que según su sentir no se cuenta con innovaciones en el quehacer académico, lo que no se traduce en las clases ni en el resto de actividades académicas, pues se utilizan aún métodos tradicionales de enseñanza y las autoridades no muestran nuevos cambios ni nuevos esquemas innovadores en la gestión académica. Tal expresión nos lleva a adoptar con urgencia medidas tendientes a adoptar tecnologías de última generación en la medida de las posibilidades para potenciar a los alumnos, a la vez que mejorar la calidad de los docentes. Por tanto, es urgente que las autoridades de la facultad y de la universidad asuman las políticas del caso para revertir esta situación.

Tabla N° 6.6

¿Considera Ud. que las autoridades tienen dominio en el manejo de la gestión académica?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	9	18%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	26%
EN DESACUERDO	28	56%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.6., un 18% de los encuestados expresa que las autoridades tienen dominio en el manejo de la gestión académica, pues a largo de los años que posee la FCA han adquirido experiencia a través de su participación en distintos cargos de la gestión administrativa y académica. El 26% de los encuestados manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Un grueso de los participantes, traducido en 56% considera que no se han operado cambios sustantivos en el manejo de la gestión académica, expresando que se mantiene igual, y que las autoridades no poseen dominio en el manejo de la gestión académica, traduciéndose ello en una acción rutinaria siguiendo los cánones formales de la gestión sin que se hayan dado cambios de fondo a la fecha. Lo expresado, a su vez, guarda estrecha relación con el contexto de la universidad, pues la gestión académica se muestra a nivel de toda la comunidad universitaria y no fraccionada, a modo de islas, por lo que es menester que ello se concierte con el resto de facultades y las diversas instancias que tienen relación con la gestión académica de la UNAC. Por consiguiente, se debe reformular los programas de capacitación ejecutiva, en primer término, para profundizar los conocimientos del manejo de la gestión académica de las autoridades, y a renglón seguido elevar también el nivel de conocimientos académicos de los docentes.

Tabla N° 6.7

¿Considera Ud. que las autoridades y los docentes tienen un nivel de conocimientos acorde con el nivel de desarrollo académico?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	13	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	19	38%
EN DESACUERDO	18	36%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.7., el 26% de los participantes indica que las autoridades y docentes si cuentan con un nivel de conocimientos y experiencias acordes con el nivel de desarrollo académico, lo que se traduce en el manejo de las asignaturas y demás actividades académicas que se ejecutan en los distintos ciclos académicos, situación poco significativa, pues no es un buen aliciente para el proceso de autoevaluación. Sin embargo, un 36% de los encuestados da a conocer que tanto las autoridades como los docentes de la FCA no cuentan con un nivel de conocimientos acorde con el nivel de desarrollo académico, mostrándose falencias en cuanto a conocimientos actualizados y técnicas de enseñanza modernas. Lo que es señal de preocupación, obligando a las autoridades y docentes a mejorar sus estándares de enseñanza y sus niveles de avance en la profundización de sus conocimientos para mejorar la calidad educativa. Finalmente, debe tenerse en cuenta las expectativas del mercado laboral, pues de no mejorarse estos índices, se vería reflejado en la sociedad las limitaciones académicas nuestras, lo que sería perjudicial para los egresados por cuanto se verían limitados en sus competencias para enfrentarse a los egresados de otras universidades.

M. J. J.

Tabla N° 6.8

¿El docente utiliza una metodología adecuada, basada en una tecnología innovadora para el desarrollo de sus actividades académicas?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	13	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	30%
EN DESACUERDO	22	44%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.8, en cuanto a los docentes se refiere, la encuesta arroja un 26% e alumnos que manifiestan que los docentes de la FCA sí utilizan una metodología adecuada basada en tecnologías innovadoras para el desarrollo de sus actividades académicas, lo que representa un avance significativo. Un 30% de los encuestados indica que no están de acuerdo ni en desacuerdo, expresando que no observan un mayor incremento de tecnologías innovadoras en los cursos que los docentes imparten. Un 44% de alumnos indican que los docentes no utilizan en clase metodologías innovadoras, lo que equivale a que las clases que imparten no cuentan con innovaciones ni material tecnológico moderno de soporte académico, situación que no les permite un mayor desarrollo en sus actividades lectivas. Ello, a su vez, indica que debe tomarse las medias urgentes que el caso requiere. En este aspecto debe considerarse la supervisión del las actividades académicas a fin de que los docentes cumplan con el calendario de actividades lectivas, así como que también las autoridades se acerquen más al alumnado y los docentes desarrollando eventos académicos de distinta índole, conforme a las especialidades que adoptan los alumnos para egresar.



Tabla N° 6.9

¿Considera Ud. que el docente se encuentra capacitado para desarrollar su trabajo?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	9	18%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	28%
EN DESACUERDO	27	54%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.9., sólo el 18% de los participantes considera que los docentes se encuentran debidamente capacitados para desarrollar sus actividades académicas, contando con experiencias y casuística requeridas para tal fin. Un 28% no se pronuncia a favor ni en contra., dando a entender que no perciben con claridad cambios sustanciales en el quehacer académico de los docentes, sin que signifique que ellos no son competentes para el ejercicio docente. Mas, un 54% de ellos expresan que los profesores no se encuentran capacitados para desarrollar sus actividades lectivas, dado a que adolecen de conocimientos modernos, de técnicas de enseñanza basadas en la tecnología moderna, recurriendo muchas veces a la improvisación, debiendo ser preocupación de las autoridades de la FCA adoptar las medidas del caso, tales como una mayor capacitación en las asignaturas que regentan. Debe tenerse en cuenta que varios docentes ejercen la docencia sin contar con la experiencia profesional, lo que imposibilita que se exprese una rica casuística en el dominio de su temática, limitándose a aspectos libresco. A ello debe agregársele la necesidad de efectuar trabajo de campo visitando empresas e instituciones que tienen relación directa con la cátedra que se dicta.



Tabla N° 6.10

¿Cree Ud. que el docente posee conocimientos y habilidades necesarias para ejercer la docencia?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	18	36%
EN DESACUERDO	28	56%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.10., únicamente el 8% de encuestados dice que los docentes poseen conocimientos y habilidades necesarias para ejercer la docencia, lo que del universo docente se reduce a unos cuantos de ellos que sí cuentan con conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para una buena enseñanza. El 36% de ellos no se expresa ni a favor ni en contra, demostrando una vez más que no sienten que los docentes hayan avanzado en su preparación académica y profesional, dictando sus clases por rutina. Un 56% de los alumnos precisan que los docentes no poseen conocimientos ni habilidades significativas como para ejercer la docencia universitaria, ya que no captan ello en las actividades lectivas ni en la experiencia profesional de los docentes. Ello, aunado a lo anteriormente expuesto en el análisis de preguntas anteriores, nos lleva a la necesidad urgente de mejorar las dinámicas de las actividades lectivas adoptándose medidas urgentes para mejorar la calidad académica de los docentes. Se debe comprender la problemática del docente, que no tiene a su alcance materiales y tecnologías modernas en forma permanente. Algunas sí, otras no por cuanto deben adquirirlas, debiendo asumir políticas de subvenciones y subsidios para atender estos requerimientos.

Tabla N° 6.11

¿El docente demuestra una actitud positiva frente a los cambios tecnológicos?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	18	36%
NI DE ACUERDO NI EN	9	18%
DESACUERDO	23	46%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.11., el 36% de los encuestados manifiestan que los docentes sí muestran una actitud positiva frente a los cambios tecnológicos, lo que probablemente expresa que dado a que no se cuenta con el instrumental tecnológico moderno no se pueden implementar cambios en el manejo de los programas curriculares ni en el desarrollo de los sílabos, así como en el resultado de las actividades académicas y administrativas que se les ha encomendado. Un 18% de ellos no se muestra a favor ni en contra, dando a entender que no ven en los docentes una actitud proclive a los cambios tecnológicos, habiéndose acostumbrado a la mecánica de desarrollo de las asignaturas y en gran parte a la improvisación. Un 46% de los alumnos expresa que no ve una actitud positiva en los docentes que tienda a adoptar cambios tecnológicos en su desempeño académico. Lo que también es motivo de preocupación debiendo adoptarse las medidas correctivas del caso. Finalmente, se debe elaborar un programa de capacitación tecnológica para los docentes a cargo de expertos en los diversos cursos que dictan, así como adquirir tecnología moderna para el desarrollo de las actividades lectivas, con mayor énfasis en los primeros ciclos, que son los formativos.

Tabla N° 6.12

¿Las autoridades son capaces de dar solución a los problemas internos de la FCA, conforme a la gestión académica que corre a su cargo?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	9	18%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	26%
EN DESACUERDO	14	28%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.12., el 18% de los encuestados indican que las autoridades de la FCA sí son capaces de dar solución a los problemas internos, en consideración a la gestión académica de los cargos que ocupan, encontrándose conformes con las tramitaciones que efectúan. Un 26% de ellos expresa que no ven en las autoridades un mayor dinamismo en la acción en la gestión que desempeñan. Un 28% del alumnado encuestado está en desacuerdo dado a que no perciben de las autoridades una voluntad de cambio para afrontar los problemas que se le presenta al alumnado producto de sus estudios y otros trámites administrativo. Lo que es más grave aún, un 28% de los participantes en la encuesta expresan su total desacuerdo con las acciones negativas que observan de las autoridades; lo que implica que a la brevedad posible deben darse cambios. A ello se le debe sumar que las autoridades de la FCA como parte de sus actividades, coordinan estrechamente sus labores con las demás unidades académicas y administrativas de la universidad, debiendo encontrarse coherencia para que la linealidad y la funcionalidad se vean reflejadas en el servicio que se brinda a los estudiantes, en general.

Tabla N° 6.13

¿Considera que las autoridades que dirigen la FCA carecen de liderazgo e innovación?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	24	48%
DE ACUERDO	13	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
EN DESACUERDO	4	8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla N° 6.13., el 48% de los participantes de la encuesta están totalmente de acuerdo en que las autoridades que dirigen la FCA carecen de liderazgo e innovación, lo cual es muy preocupante, porque en el estudiantado se refleja la conducta y el quehacer académico y administrativo de las autoridades. El 26% está de acuerdo en que las autoridades no muestran liderazgo ni aplican innovaciones en su gestión académica. Vale decir, el 74% del alumnado encuestado requiere que sus autoridades se capaciten en gestión del liderazgo y en el desarrollo de innovaciones tecnológica de punta, dado que ellos dan las pautas y dirigen las políticas para toda la Facultad. No hacerlo sería seguir retrasando la adopción de medidas y planes estratégicos para liderar la facultad en el concierto del resto de ellas a nivel de toda la universidad. Finalmente, debe tenerse en cuenta que frente al creciente avance de las tecnologías el mercado requiere de no sólo docentes sino también de autoridades que gestionen ante el Estado y las entidades privadas un conjunto de recursos para dinamizar la acción de la universidad, lo que necesariamente requiere jefes líderes que se anticipen a los acontecimientos poniendo adelanta a la universidad en el concierto nacional de universidades.

Tabla N° 6.14

¿Cree Ud. que las autoridades y los docentes poseen la preparación y la experiencia requeridas para manejar la gestión académica a su cargo?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4%
DE ACUERDO	3	6%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	14%
EN DESACUERDO	20	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	36%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.14., únicamente el 10% de los alumnos encuestados considera que las autoridades y los docentes de la FCA sí poseen la preparación y la experiencia requeridas para la manejar la gestión académica a su cargo. Un 14% no se pronuncia al respecto, dado que no están de acuerdo ni en desacuerdo, dado que no ven que la gestión esté peor o mejor de lo que está. Un 40% de encuestados manifiesta estar en desacuerdo. Y un 36% en total desacuerdo, evidenciándose una carencia de preparación académica acorde con los tiempos modernos y específicamente en los asuntos que requiere aprender el alumno en el campo de las ciencias administrativas. A su vez, indican que tampoco las autoridades y docentes cuentan con la experiencia que los tiempos exigen para manejar la facultad en grado de productividad y efectividad. Asimismo, debe considerarse el factor mercado laboral, por cuando incide sobremanera en la capacidad de los egresados para insertarse en el mercado laboral toda vez que su preparación académica no sería la óptima para competir por un puesto de trabajo, o ya sea para crear un propio negocio. Por lo que se debe tomar debida nota de ello para las medidas correctivas, en consideración a que se avecina el proceso de autoevaluación y acreditación de toda la universidad.

Tabla N° 6.15

¿Se siente Ud. satisfecho con la solución de los asuntos y problemas administrativos a cargo de las autoridades de la FCA?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	8%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
EN DESACUERDO	19	38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	36%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.15., un 8% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la solución que las autoridades de la FCA le dan a los asuntos y problemas administrativos. Un 18% de ellos no se pronuncia en ningún sentido, considerando que lo que se viene haciendo al respecto no les satisface, pero que tampoco les crea problemas. Un 38% de alumnos encuestados expresa estar en desacuerdo con las acciones y políticas adoptadas por las autoridades respecto a sus trámites, reclamos y gestiones diversas en el período de sus estudios. Incluso, un 36% de ellos considera que está en total desacuerdo con la gestión administrativa de las autoridades. Ello nos lleva a reexaminar los procesos y procedimientos adoptados para la atención del estudiante, revisando los flujos procedimentales para viabilizar las gestiones realizadas por ellos, mejorando los estándares de productividad administrativa, entrenando al personal administrativo, así como que las autoridades deben recibir capacitación en gestión administrativa. Por último, esto lleva a dinamizar la atención de las tramitaciones y simplificar los procesos mejorando la velocidad de los términos, vitándose en la medida de lo posible demasiados documentos de simple trámite.



Tabla N° 6.16

¿Es consciente de la alta competitividad que existe en el mercado laboral para su carrera?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	33	66%
DE ACUERDO	13	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	8%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.16., un fuerte contingente de encuestados que conforman el 66% de estudiantes están totalmente de acuerdo, siendo conscientes de la alta competitividad existente en el mercado. A su vez, 26% de los participantes se encuentra de acuerdo con ello y son conscientes que deben esmerarse para alcanzar una alta competitividad para lograr un puesto en el mercado laboral, lo que les preocupa dado que al concluir la carrera deben competir con egresados de otras universidades en un cada vez más exigente mercado laboral. Al respecto, un 8% de alumnos encuestados no se pronuncian a favor ni en contra de ello, considerando que el mercado mantiene inercia con relación a esta carrera. Es notable que ninguno de los encuestados se haya manifestado en desacuerdo en ello, ya que son conscientes de que necesitan una preparación académica exigente para ser competitivos. De lo contrario no tendrán espacio en el mercado por cuanto no se desempeñarán dentro del movimiento y la velocidad que las transacciones empresariales demandan en una economía globalizada. En tal sentido, debe reestructurarse el plan de estudios conforme a las demandas reales del mercado, dándole más énfasis a las materias de mayor demanda, para de esta manera mejorar la condición de los alumnos cuando postulen a una plaza laboral.

Tabla N° 6.17

¿Se considera capaz de obtener una vacante de trabajo en su campo profesional frente a la alta demanda que existe?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16%
DE ACUERDO	15	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	4%
EN DESACUERDO	23	46%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.17., el 16% de los participantes se considera capaz de obtener una plaza en su propio campo profesional. El 30% de los encuestados se siente capaz de ubicarse en un puesto de trabajo, pese a las dificultades y limitaciones existentes en el manejo académico y administrativo de la FCA. Un 4% no opina en pro ni en contra. Pero resulta muy significativo que el 46% de alumnos considera que no podrán fácilmente conseguir un empleo en base a los conocimientos adquiridos en sus estudios profesionales. Finalmente, un 4% de los participantes en las encuestas indican que están en total desacuerdo en el sentido de que fácilmente obtendrán un puesto de trabajo en consideración a la alta competitividad del mercado, con relación a su nivel integral de preparación académica. Hecho que nos llama a reflexión, a efecto de hacer los ajustes del caso, a modo de charlas, seminarios y conferencias adicionales, con expertos en las diversas materias que conforman las ciencias administrativas, lo que permitirá mejorar la productividad académica de los alumnos, mejorando su capacidad de colocación en el mercado laboral. A efecto de mejorar la calidad en la enseñanza, debe desarrollarse simulacros de exámenes laborales, a modo de seminarios, así como también desarrollar cuestionarios psicológicos y psicotécnicos relativos a temas que se abordan en los exámenes para acceder a una plaza laboral.



Tabla N° 6.18

18.- ¿Cree Ud. que existe un reconocimiento de la comunidad para con la enseñanza que se imparte en la FCA, traducido en la aceptación del mercado laboral?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	8%
DE ACUERDO	13	26%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	16%
EN DESACUERDO	21	42%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

Según la Tabla N° 6.18., en total el 34% de los alumnos encuestados indican que si existe un reconocimiento de la comunidad para con el resultado de la enseñanza que se imparte en la FCA, traducido en el nivel de aceptación que se tiene de los egresados de ciencias administrativas. Un 16% de ellos indican que no perciben que sea así, pero tampoco que no sea así, dado a que dudan de si tendrán aceptación o serán rechazados por el mercad laboral. Frente a ello, un 50% de alumnos expresan que la comunidad no ha expresado un reconocimiento tácito para con los egresados, traducido en una mayor aceptación de ellos hacia las empresas, dado que se les hace difícil insertarse en el mercado laboral, siendo una limitación precisamente la falta de preparación con la tecnología de última generación y a la falta de oportunidades para realizar prácticas pre profesionales en el campo profesional. Por lo que se hace necesario manejar mejor las relaciones de la universidad con la comunidad ensanchando el radio de acción a fin de que se pueda brindar mayores oportunidades laborales a los egresados. Siendo necesario anotar, a su vez, que un proceso de acreditación de la profesión de ciencias administrativas permitirá mejores condiciones para desempeñar puestos en el mercado laboral.

Tabla N° 6.19

¿Se siente Ud. en la capacidad de desempeñar adecuadamente su carrera profesional en una empresa o para formar un negocio propio con los conocimientos adquiridos en su vida universitaria?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10%
DE ACUERDO	20	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	12%
EN DESACUERDO	19	38%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

El 40% de los encuestados estima que sí se siente totalmente en la capacidad para desempeñar un puesto en el campo profesional de las ciencias administrativas. El 10% de ellos está de acuerdo se siente capacitado para desempeñar adecuadamente su carrera profesional, porque siente que está preparado como para afrontar los retos que demanda el mercado labora. Un 12% de los estudiantes no se arriesga a pronunciarse en el sentido que sí está apto para desempeñarse bien profesionalmente, pero tampoco niega la posibilidad de que ello pueda suceder en algún momento. Frente a un 38% de alumnos que expresan que no se encuentran debidamente capacitados para afrontar los retos del mercado laboral, porque sienten que no se encuentran muy bien formados por los docentes y las autoridades, lo que conjuga con anteriores cuadros, que indican que no tienen una buena formación académica. Siendo alto el nivel de alumnos que no se encuentran capacitados para desempeñarse profesionalmente, también se requiere efectuar evaluaciones de alumnos en esta problemática para que por turnos se les pueda apoyar en las asignaturas de mayor significación para las especialidades a las que se dedicarán, a fin de que no sólo se sientan seguros de sí, sino para que sean competitivos.

Tabla N° 6.20

¿Considera Ud. que la gestión académica desarrollada por las autoridades y los docentes de la FCA es de calidad?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	6%
DE ACUERDO	5	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	12%
EN DESACUERDO	29	58%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia. Año: 2013.

En la Tabla N° 6% de los participantes en la encuesta declaran estar totalmente de acuerdo en que la gestión académica desarrollada en la FCA es de calidad. El 10% de los encuestados indica que está de acuerdo en el sentido de que la gestión académica desarrollada por las autoridades y los docentes de la FCA es de calidad, sintiéndose cómodos con lo que vienen logrando. Un 6% de los encuestados no se manifiesta categóricamente en el sentido de sí o no, ya que no muestran una aceptación ni una desaprobación para con el tema materia del análisis. Un contundente 58% de estudiantes indica que está en desacuerdo, ya que según su opinión las autoridades y los docentes no desarrollan una gestión académica de calidad que les satisfaga en su profesorado de formación profesional. Finalmente, un 14% de ellos expresa estar en total desacuerdo, ya que no observan calidad en la gestión emprendida por las autoridades ni por la casi totalidad de los docentes a cargo de su formación académica. Ello resulta altamente preocupante, lo que impele tanto a las autoridades como a los docentes a encontrar mecanismos de gestión académica que brinden calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para de esta manera poder optar por ser competitivos en el mercado laboral.



6.2. Resultados de la investigación teórica

Primero.- El manejo de las organizaciones educativas universitarias conlleva la necesidad mejorar los niveles de gestión académica, imprimiéndole calidad académica al trabajo impartido dentro y fuera de aulas, en beneficio de la comunidad.

Segundo.- Una buena gestión académica es aquella que lleva impresa el sello del liderazgo transaccional de sus directivos, docentes y administrativos, dado que permitirá manejar los escenarios de dentro y fuera de la universidad en grado de equilibrio y concertación con las fuerzas vivas de la nación.

Tercero.- La velocidad de los cambios ha acelerado la administración de la velocidad en todas las organizaciones, lo que ha permitido desarrollar una mayor productividad, efectividad y rentabilidad para beneficio y bienestar de quienes las integran, entre ellas las universidades.

Cuarto.- Una constante de toda administración del cambio universitario es la innovación permanente de sus recursos materiales y humanos, optimizando esfuerzos y costos y maximizando los rendimientos académicos y de gestión.

Quinto.- La dinámica académica de las universidades debe caracterizarse por enfocar las necesidades reales y potenciales de la sociedad, investigando sus necesidades a partir de sus recursos disponibles, preconizando estructuras académicas compatibles con los requerimientos de la sociedad.

Sexto.- Los sistemas de supervisión y control de la gestión académica deben reflejar antes que la asistencia y puntualidad, el desarrollo real del trabajo de campo de las autoridades y docentes, tales como mayor posicionamiento en la comunidad, mejoramiento de las relaciones universidad-empresa-estado; así como el incremento de los proyectos viables y las investigaciones académicas.



6.3. Resultados del trabajo de campo

Primero.- Para el análisis, se definieron las dos variables, a saber: 1.- Estilos de Liderazgo e Innovación, y 2.- Gestión Académica Universitaria, así como con cada una de sus dimensiones, referidas a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación, aplicada a los alumnos del noveno y décimo ciclos de la Facultad de Ciencias Administración de la Universidad Nacional del Callao.

Segundo.- El análisis e interpretación de los datos requirió: 1. La selección de instrumentos acordes con los objetivos de la organización y del área en particular, con la respectiva validación por parte de los expertos en el tema; 2. Aplicación de los cuestionarios en la universidad investigada. 3. Una vez recolectado los datos se procedió a su tabulación mediante el programa SPSS luego se pasó al análisis de dichos datos con la finalidad de verificar las respuestas con las preguntas formuladas.

Tercero.- El análisis de resultados, se realizó por ítems e indicadores, acorde con las variables de la investigación, por tanto, se diseñó una metodología para el estudio de los cuestionarios (instrumentos).

Cuarto.- Para cada pregunta planteada se efectuó una comprensión de lo expuesto por los alumnos encuestados, conforme a las agrupaciones de porcentajes presentados por cada probabilidad de las preguntas planteadas.

Quinto.- Para los fines de la presentación de los resultados, se utilizó el método de la estadística descriptiva, es decir, el análisis de frecuencias absolutas y relativas y el promedio aritmético o media.



VII. DISCUSIÓN

7.1. Discusión

De conformidad con los resultados logrados, se establece el nivel de discusión, de la manera siguiente:

Primero.- La investigación llevada a cabo tuvo como objetivo describir y establecer si existe relación entre los estilos de liderazgo e innovación y el nivel de gestión académica, en los estudiantes del noveno y decimo ciclos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Segundo.- El marco teórico brindó el soporte técnico, las teorías, la doctrina, los enfoques, así como los criterios administrativos para entender el manejo del liderazgo y la innovación en el mejoramiento de la gestión académica universitaria. Se ha reseñado las publicaciones de treinta expertos en este campo, recogándose sus aportes para dinamizar el liderazgo, incentivar la innovación y mejorar la gestión académica de las universidades.

Tercero.- A efecto de viabilizar los aspectos teóricos, doctrinarios y técnicos explicitados en el marco teórico, se volcaron al trabajo de campo, tomándose como campo de aplicación a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, con la participación de los alumnos que ya conocen en su totalidad el manejo de la gestión académica, determinándose una muestra de cincuenta (50) alumnos del 9º y 10º ciclos, labores que se efectuaron durante el Semestre Académico 213-B.

Cuarto.- Todos los resultados estadísticos descriptivos de las variables, abonan a favor de lo establecido en la hipótesis central y las hipótesis específicas, por cuanto los resultados comparativos entre el estado de pre prueba y el de post prueba, que aparecen en todas las Tablas, arrojan niveles altos en las variables independiente y la dependiente y sus respectivas

dimensiones en concordancia con el tratamiento experimental al que fueron sometidos los alumnos.

Quinto.- Es preciso dejar establecido que lo sostenido en el marco teórico se cumple, con lo que se fortalecen los supuestos teóricos expuestos por una treintena de teóricos, expertos y académicos, lo que se constituyó en una poderosa herramienta para incrementar la productividad y los logros de la investigación, haciendola más segura, proactiva y motivada, y fueron los participantes y quienes interactuaron con ellos en el trabajo de campo los que notaron los cambios, de lo que se les hizo saber y, más de uno pidió que se siga efectuando este tipo de investigaciones.

Sexto.- Las investigaciones extranjeras y nacionales, en términos generales, contribuyeron a dilucidar el complejo de variables investigadas; pero se requiere contar con más investigaciones nacionales, y particularmente de universidades locales, lo que permitirá un mejor afinamiento de los instrumentos, por cuanto varios indicadores estuvieron presentes en más de dos variables, lo que afectó el minucioso análisis de los resultados.

Sétimo.- A partir de los resultados obtenidos, se estableció un perfil de las autoridades y docentes con relación a los niveles de liderazgo e innovación que utilizan en su quehacer académico y las implicancias que esto genera en la formación profesional de los estudiantes.

Octavo.- La discusión estuvo centrada en el análisis de los datos a partir de la presencia y ausencia del desempeño en la gestión de las autoridades y del desempeño académico de los docentes y de qué forma esto influye en la formación profesional del docente.

Noveno.- Se observó, en la verificación de la hipótesis general que las dos variables a contrastar no guardan relación alguna, son independientes entre sí.



Décimo.- Se evidenció que las Tablas muestran una secuencia en cuanto a las respuestas de los estudiantes, pues mantienen coherencia y linealidad con relación a los asuntos contenidos en los cuestionarios, observándose que mayormente las apreciaciones que han dado son las que obedecen al momento significativo que vive la FCA y la universidad, en su conjunto.

7.2. Conclusiones

Primera.- Se aporta evidencia a favor de la hipótesis central, por tanto existen diferencias entre el nivel de liderazgo e innovación ejercida por las autoridades y los docentes con relación al nivel de gestión académica de los mismos, siendo ambos niveles incongruentes con la visión y la misión sustentados por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Segunda.- Se aporta evidencia empírica y por lo tanto se demuestran las diferencias en los niveles de liderazgo y motivación de las autoridades y docentes al comparar el resultado del trabajo experimental, siendo significativas las diferencias, lo que origina desfases en la gestión académica de la referida facultad.

Tercera.- Se aporta evidencia empírica y por lo tanto se demuestran las diferencias en los niveles de las competencias académicas y de gestión administrativa de las autoridades y los docentes al verificarse el resultado del trabajo de campo, resultando preocupante la baja calidad académica que se brinda.

Cuarta.- Se reporta validez y confiabilidad de niveles medios altos a muy altos para cada una de las preguntas de la Escala actitudinal aplicada para medir el liderazgo transformacional, la innovación las competencias académicas y de gestión de las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Quinta.- No existe una teoría estructurada que explique la relación causal entre el liderazgo transformacional, la innovación y la gestión académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, todos los autores consultados abordan de manera general este complejo constructo.

Sexta.- El desempeño académico y laboral de las autoridades y docentes del la Facultad de Ciencias Administrativas docentes no influye de forma positiva en la formación profesional de sus estudiantes.

Sétima.- Los alumnos encuestados no se sienten convencidos que las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas están utilizando una metodología de enseñanza de acuerdo a las nuevas tecnologías educativas. .

Octava.- Se observa que no existe un verdadero control interno por parte de las autoridades respecto al desempeño que de los docentes en el desarrollo de sus clases.

Novena.- La formación profesional que reciben los estudiantes de la Facultad Ciencias Administrativas no responde de manera integral para afrontar las nuevas exigencias del mercado laboral.

Décima.- Se observa que la alta dirección de la universidad no mantiene líneas dinámicas de coordinación del desarrollo académico de las autoridades y sus docentes, para aplicar indicadores de gestión y de desarrollo de la gestión institucional, pese a existir normas que regulan dicho quehacer institucional.



7.3. Recomendaciones

Primera.- Que las autoridades de la Facultad de Ciencias administrativas adopten las acciones inmediatas relativas a capacitar a la plana directiva y la plana docente, por períodos y según las especialidades con que cuenta, a fin de mejorar los niveles de liderazgo, innovación y capacitación en el manejo de la gestión académica y administrativa de dicha Unidad Académica.

Segunda.- Conforme a la información aportada por la presente investigación, y en base a lo establecido en la primera recomendación, se debe establecer un conjunto de competencias específicas y generales, académicas y profesionales que las autoridades y docentes deben reunir, para hacer un seguimiento riguroso de cada uno de ellos, incluyendo su actuación profesional laboral.

Tercera.- Se debe enviar a los docentes a centros de capacitación para mejorar la enseñanza universitaria y de esta manera dar un mejor calidad de enseñanza en cual el alumno universitario no se va sentir burlado por los docentes que dictan la cátedra sin estar acorde con los constantes cambios.

Cuarta.- Las autoridades académicas de la Facultad de Ciencias Administrativas deben supervisar y auditar las exposiciones de los docentes y realizar las observaciones correspondientes para su mejora. Asimismo, se debe actualizar el currículo académico conforme a las exigencias del mercado globalizado.

Quinta.- Muchos alumnos no se sienten conformes con la enseñanza que reciben actualmente, carente de tecnologías innovadoras, por lo que se debe implementar, por tramos, equipamiento moderno en todas las aulas.



VIII. REFERENCIALES

AGÜERO ROSSI, Carlos. *Aproximación teórica a un modelo de liderazgo creativo emocional en el contexto universitario*. Revista Educare, Vol. 14, Nº 1. Venezuela, 2010.

AGUILAR ARMAS, Mercedes; MORALES SAAVEDRA, Milagros. *Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios*. Ed. Universidad César Vallejo. Perú, 2011.

BELLO, Manuel. *Innovación en la educación universitaria en América Latina*. Ed. CINDA. Santiago de Chile, 2003. .

BENNETTS FERNÁNDEZ, María del Socorro. *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. Revista Educar Nº 40. México, 2007.

BRUNNER, J., y URIBE, D. *Mercados universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior*. Ed. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, 2007.

CENTENO, A. *Identificación de estilos de enseñanza en la universidad. Estudio en tres carreras universitarias*. Ed. Gestión Universitaria. Bogotá, 2009.

CERDÁ SUÁREZ, Luis Manuel, y RAMÍREZ RAMÍREZ, Margarita. *Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado*. Ed. Universidad Autónoma de Baja California – México, 2010.

CISNEROS HERNÁNDEZ, Lidia; HERNÁNDEZ CUEVAS, Ada; ROBLES RODRÍGUEZ, Sara; y VILLASEÑOR GUDIÑO, María. *Académicos y Gestores: Hacia una Innovación de las estructuras y competencias de gestión y liderazgo educativo para la transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior*. Ed. Universidad de Guadalajara. México, 2012.

CLARK, Burton. *El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica*. Ed. Nueva Imagen, UAM. México, 2008.

COLOM, A. *Evaluación de políticas educativas*. Ed. Educación y Cultura, España, 2007.

COLOM, A, y DOMÍNGUEZ, E. *Introducción a la política de la educación*. Ed. Aries, España. 2004.

DE VINCENZI, A. *Concepciones de enseñanza y su relación con las prácticas docentes: un estudio con profesores universitarios*. Ed. Educación y educadores. México, 2010.

FIGUEROA SOLEDISPA, Martha. *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Ed. Centro para el Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas – Manabí, Jipijapa, Ecuador, 2012.

GARDNER, H. *Teoría de las inteligencias múltiples*. Ed. Basic Books. New York 2009.

GIBBONS, Michael. *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Revista Calidad de la Educación N° 24. México, 2008.

GIL-GARCÍA, A; MUÑÍZ GARCÍA, M; y DELGADO SANTOS, A. *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*. Ed. Sapiens. México, 2008

GOLEMAN, D. *Emociones destructivas*. Ed. Vergara, Buenos Aires, 2006.

GÓMEZ-MALAGÓN, M^a Guadalupe. *Las prácticas de liderazgo en la gestión de la formación académica universitaria*. Ed. Universidad Pedagógica Nacional, México, 2010.

GONZÁLEZ, Luis Eduardo. *Innovación en la educación universitaria en América Latina*. Ed. CINDA. Santiago de Chile, 1993.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Odris; y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Oramis. *Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente*. Revista Mexicana de Orientación Educativa. Volumen 5, N° 13. México, 2008.

LEICHTER, H.J. *El concepto de los estilos educativos*. Ed. Teachers College. Nueva York, 2009.

LOLAS, Fernando. *Sobre Modelos de Gestión Universitaria*. Revista Calidad en La Educación. México. 2006.

MARCHESI, A; HERNÁNDEZ, C. *El fracaso escolar*. Ed. Fundación por la modernización de España; España, 2007.

MARIANOV Y VON. *La Gobernabilidad de las Instituciones de Educación Superior y el Lugar de la Participación*. Revista Calidad en la Educación No 24. México, 2006.

MARQUIS, Carlos, y SIGAL Víctor. *Evaluación para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria. Estrategia, Procedimientos e Instrumentos*. Ed. PRONATASS. Bs. As., Argentina, 1999.

MARTÍN LINARES, Xiomara; SEGREDO PÉREZ; Alina M; y PERDOMO VICTORIA, C. Irene. *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. Ed. Universidad. Cuba, 2013.

MARTÍNEZ, Eduardo. *La evaluación de la educación superior*. Ed. Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 2004.

MARTÍNEZ, Teresa. *Diferencia entre gestión y administración en el medio educativo*. Ediciones ITESM/UV. México, 2008.

MORA, J. G. *Indicadores y decisiones en las universidades*. Ed. Consejo de Universidades. Madrid, 1999.

PALACIOS BLANCO, José Luis. *Administración de la Calidad*. Edit. Trillas, México, 2006.

PASCUAL, R.; VILLA; A.; AUZMENDI, E. *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Ed. Mensajero, Universidad de Deusto. España, 2008.

PEÑA, D. *La mejora en la calidad de la educación: Reflexiones y experiencias*. Ed. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LII. España, 1997.

POBLETE RUIZ, MANUEL. *Evaluación de competencias en la educación superior. Preguntas clave que sobre evaluación de competencias se hacen los profesores. Tentativas de respuesta*. Ed. Universidad de Deusto, España, 2009.

ROJAS CAIRAMPOMA, Marcelo. *Universidad peruana: algunas rémoras y carencias para la calidad académica*. Ed. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú, 2012.

SOLÉ, F. *Organización Universitaria*. Ed. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, 2004.

ZAMBONI, Liliana, y GORGONE, Hugo René. *Propuestas innovadoras en la gestión académica*. Ed. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina, 2003.



IX. APÉNDICES

PRIMERA PARTE:

Cuadro de Encuesta para el Trabajo de Investigación, efectuada por el investigador responsable.

Cuadro comparativo de las formas de evaluación: por conocimientos y por competencias.

SEGUNDA PARTE:

Tablas del Trabajo de Investigación, con auditoría del investigador responsable





PRIMERA PARTE:

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA

Buenos días estimados alumnos. Favor de responder a la presente encuesta, la cual servirá para mejorar los niveles de liderazgo e innovación en la gestión académica universitaria. Muchas Gracias.

NIVEL DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN EJERCIDA POR LAS AUTORIDADES Y DOCENTES EN EL MANEJO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

A continuación Marcar con una X, solo una de las 5 alternativas que se presentan

- A = "Totalmente de acuerdo".
- B = "De acuerdo".
- C = "Ni acuerdo, ni en desacuerdo".
- D = "En desacuerdo".
- E = "Totalmente en desacuerdo"

ESTILOS DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

Nº	Factores	Alternativas				
Productividad Académica						
1	¿La autoridades y docentes de la FCA aplican enfoques y criterios administrativos de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?	A	B	C	D	E
2	¿Considera usted que las autoridades y docentes de la FCA están capacitados para el buen desempeño de sus actividades?	A	B	C	D	E
3	¿Considera usted que las autoridades y los docentes de la FCA desarrollan técnicas de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?	A	B	C	D	E

M. J.

Competencias académicas						
4	¿Considera usted que en la actualidad es adecuado el manejo de liderazgo de las autoridades y docentes?	A	B	C	D	E
5	¿Ud. considera que se utilizan innovaciones acordes con los adelantos de la tecnología en el desarrollo académico?	A	B	C	D	E
6	¿Considera Ud. que las autoridades tienen dominio en el manejo de la gestión académica?	A	B	C	D	E
7	¿Considera Ud. que las autoridades y los docentes tienen un nivel de conocimientos acorde con el nivel de desarrollo académico?	A	B	C	D	E
8	¿El docente utiliza una metodología adecuada, basada en una tecnología innovadora para el desarrollo de sus actividades académicas?	A	B	C	D	E
Pericia Técnica						
9	¿Considera Ud. que el docente se encuentra capacitado para desarrollar su trabajo?	A	B	C	D	E
10	¿Cree Ud. que el docente posee conocimientos y habilidades necesarias para ejercer la docencia?	A	B	C	D	E
11	¿El docente demuestra una actitud positiva frente a los cambios tecnológicos?	A	B	C	D	E
12	¿Las autoridades son capaces de dar solución a los problemas internos de la FCA, conforme a la gestión académica que corre a su cargo?	A	B	C	D	E

GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

Nº	Factores	Alternativas				
Realización Personal						
13	13.- ¿Considera que las autoridades que dirigen la FCA carecen de liderazgo e innovación?	A	B	C	D	E
14	¿Cree Ud. que las autoridades y los docentes poseen la preparación y la experiencia requeridas para manejar la gestión académica a su cargo?	A	B	C	D	E
15	¿Se siente Ud. satisfecho con la solución de los asuntos y problemas administrativos a cargo de las autoridades de la FCA?	A	B	C	D	E
Reconocimiento Laboral						
16	¿Es consciente de la alta competitividad que existe en el mercado laboral para su carrera?	A	B	C	D	E
17	¿Se considera capaz de obtener una vacante de trabajo en su campo profesional frente a la alta demanda que existe?	A	B	C	D	E
Reconocimiento Académico						
18	¿Cree Ud. que existe un reconocimiento de la comunidad para con la enseñanza que se imparte en la FCA, traducido en la aceptación del mercado laboral?	A	B	C	D	E
19	¿Se siente Ud. en la capacidad de desempeñar adecuadamente su carrera profesional en una empresa o para formar un negocio propio con los conocimientos adquiridos en su vida universitaria?	A	B	C	D	E
20	¿Considera Ud. que la gestión académica desarrollada por las autoridades y los docentes de la FCA es de calidad?	A	B	C	D	E

Fuente: Elaboración propia (2013)

CUADRO COMPARATIVO DE FORMAS DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
Sumativa.	Formativa.
Se realiza en un momento puntual (con frecuencia, al final del periodo docente).	Es un proceso planificado y continuo.
Se basa en partes del programa o en su totalidad.	Los contenidos de los temas del programa cuentan como un aspecto más a evaluar.
Se basa en escalas numéricas	Se basa en adquisición de niveles de competencia.
Suele hacerse por escrito o con ejercicios simulados.	Se centra en las evidencias del desempeño de la competencia.
Compara el individuo con el grupo.	Es individual.
Los evaluados no conocen lo que se les va a preguntar.	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación.
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de objetivos de la evaluación.
No incluye conocimientos más allá del programa.	Incluye conocimientos o habilidades previos.
Es fragmentada.	Es globalizadora.
El evaluador vigila la realización de la prueba.	El evaluador juega un papel de formador.

Fuente: Elaboración de autor

SEGUNDA PARTE:

Resumen de Tablas del Trabajo de Investigación, con auditoría del investigador responsable.

Tabla N° 6.1

¿Las autoridades y docentes de la FCA aplican enfoques y criterios administrativos de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?

Tabla N° 6.2

¿Considera usted que las autoridades y docentes de la FCA están capacitados para el buen desempeño de las actividades?

Tabla N° 6.3

¿Considera usted que las autoridades y los docentes de la FCA desarrollan técnicas de liderazgo e innovación para mejorar la gestión académica?

Tabla N° 6.4

¿Considera usted que en la actualidad es adecuado el manejo de liderazgo de las autoridades y docentes?

Tabla N° 6.5

¿Ud. Considera que se utilizan innovaciones acordes con los adelantos de la tecnología en el desarrollo académico?

Tabla N° 6.6

¿Considera Ud. que las autoridades tienen dominio en el manejo de la gestión académica?

Tabla N° 6.7

¿Considera Ud. que las autoridades y los docentes tienen un nivel de conocimientos acorde con el nivel de desarrollo académico?

Tabla N° 6.8

¿El docente utiliza una metodología adecuada, basada en una tecnología innovadora para el desarrollo de sus actividades académicas?

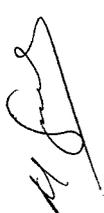


Tabla N° 6.9

¿Considera Ud. que el docente se encuentra capacitado para desarrollar su trabajo?

Tabla N° 6.10

¿Cree Ud. que el docente posee conocimientos y habilidades necesarias para ejercer la docencia?

Tabla N° 6.11

¿El docente demuestra una actitud positiva frente a los cambios tecnológicos?

Tabla N° 6.12

¿Las autoridades son capaces de dar solución a los problemas internos de la FCA, conforme a la gestión académica que corre a su cargo?

Tabla N° 6.13

¿Considera que las autoridades que dirigen la FCA carecen de liderazgo e innovación?

Tabla N° 6.14

¿Cree Ud. que las autoridades y los docentes poseen la preparación y la experiencia requeridas para manejar la gestión académica a su cargo?

Tabla N° 6.15

¿Se siente Ud. satisfecho con la solución de los asuntos y problemas administrativos a cargo de las autoridades de la FCA?

Tabla N° 6.16

¿Es consciente de la alta competitividad que existe en el mercado laboral para su carrera?

Tabla N° 6.17

¿Se considera capaz de obtener una vacante de trabajo en su campo profesional frente a la alta demanda que existe?

Tabla N° 6.18

18.- ¿Cree Ud. que existe un reconocimiento de la comunidad para con la enseñanza que se imparte en la FCA, traducido en la aceptación del mercado laboral?

Tabla N° 6.18

18.- ¿Cree Ud. que existe un reconocimiento de la comunidad para con la enseñanza que se imparte en la FCA, traducido en la aceptación del mercado laboral?

Tabla N° 6.19

¿Se siente Ud. en la capacidad de desempeñar adecuadamente su carrera profesional en una empresa o para formar un negocio propio con los conocimientos adquiridos en su vida universitaria?

Tabla N° 6.20

¿Considera Ud. que la gestión académica desarrollada por las autoridades y los docentes de la FCA es de calidad?



X. ANEXOS

Cuadro 4.1

VENTAJAS Y DESVENTAJAS PRINCIPALES DE TODO LIDER

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.-Se esta actualizando en los temas de interés.-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices-Se da sentido humano a la administración.-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.-La persona líder construye el ser persona.	<ul style="list-style-type: none">-Se tiene demasiadas responsabilidades.-Quita mucho tiempo personal.-Ser responsable cuando un miembro comete un error.-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Fuente: Monografias.com (2010)

M Juan

Cuadro 4.2

DESARROLLO DE PRÁCTICAS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

Prácticas claves para un liderazgo efectivo

	CATEGORÍA	PRÁCTICAS	Motivaciones
<p>Los "líderes efectivos" – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007)</p>	<p>Mostrar dirección de futuro, <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".</i></p>	Visión (construcción de una visión compartida)	Capacidades
		Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	
		Alas expectativas	
	<p>Desarrollar personas <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándose.</i></p>	Atención y apoyo individual a los docentes	
		Atención y apoyo intelectual	
		Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	
	<p>Rediseñar la organización, <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i></p>	Construir una cultura colaborativa	Condiciones de Trabajo Docentes
		Estructurar una organización que facilite el trabajo	
		Crear una relación productiva con la familia y comunidad	
		Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	
	<p>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i></p>	Dotación de personal	
		Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	
		Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	
		Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	

Fuente: Leithwood y Riehl. (2005)

Cuadro 4.3

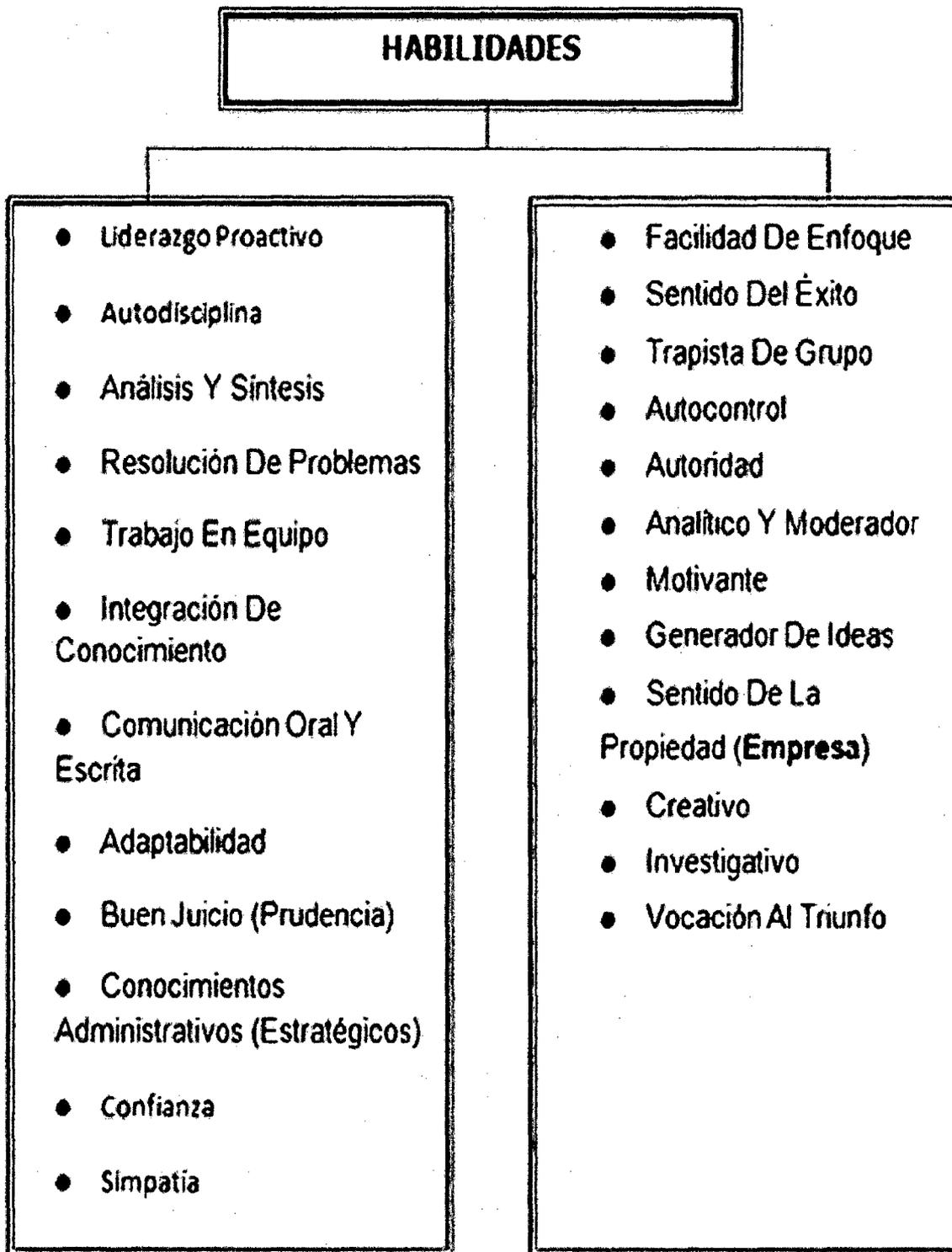
ATRIBUTOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO



Fuente: Mary Ramos García, Administración y liderazgo, 2008

M. Ramos

Cuadro 4.4
RESUMEN DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO DEL
LIDER



Fuente: Mary Ramos García, Administración y liderazgo, 2008

Cuadro 4.5

MODELO CESI APLICADO A ACTIVIDADES ACADÉMICAS

Etapas del modelo SECI	Actividades Universitarias	Tecnologías aplicables
<p>Socialización (tácito a tácito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de congresos o seminarios conjuntos entre universidad y empresa. • Realización de trabajos de consultoría. • Realización de prácticas en empresas. • Implementación de prácticas de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web. • Aprendizaje basado en el ordenador • Trabajo en grupo (software colaborativo)
<p>Externalización (tácito a explícito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación en asociación con la industria. • Asociación con la industria para educación y entrenamiento. • Elaboración de material pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web. • Sistemas para compartir conocimiento de forma colectiva • Aprendizaje basado en el ordenador (e-learning, e-training).
<p>Combinación (explícito a explícito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mapas de aprendizaje continuo. • Creación de equipos de investigación interdisciplinarios. • Creación de centros para la transferencia de tecnologías a la industria. • Asociación formal con organizaciones de desarrollo económico. • Conformación de juntas y consejos consultivos universidad-industria. • Creación de bases de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web. • Sistemas para compartir conocimiento de forma colectiva. • Bases de datos y herramientas datamining. • Aprendizaje basado en el ordenador. • Gestión de flujo de trabajo y gestión documental. • Trabajo en grupo (software colaborativo)
<p>Interiorización (explícito - tácito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión vía sistema de información ejecutivo vía creación de sitios web dinámicos. • Creación de redes de trabajo colaborativo. • Creación de una cultura que aliente el intercambio de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web. • Sistemas para compartir conocimiento de forma colectiva. • Bases de datos y herramientas datamining. • Aprendizaje basado en el ordenador. • Gestión de flujo de trabajo y gestión documental. • Trabajo en grupo (software colaborativo)

Fuente: Juan Carlos Huanca Guanca (2012)

CUADRO 4.6

PRINCIPALES ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES

PRINCIPALES FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS
Influencia en la satisfacción del cliente
Los efectos en la calidad del producto/servicio.
Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
Influencia en misión y estrategia.
Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
Los riesgos económicos y de insatisfacción.
Utilización intensiva de recursos.

Fuente: Beltrán Sanz et al. (2000)



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	JUSTIFICACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>“Enfoques y criterios administrativos para el mejoramiento de los estilos de liderazgo e innovación de la gestión académica universitaria”</p>	<p>Problema Principal ¿Qué acciones administrativas adoptar para mejorar los estilos de liderazgo e innovación en la gestión académica universitaria?</p> <p>Problema Secundario 1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que desarrollan los docentes encargados de la gestión académica universitaria?</p> <p>2. ¿Los docentes que rigen las universidades utilizan metodologías de enseñanza de acuerdo a las nuevas tendencias innovadoras?</p> <p>3. ¿Existe una supervisión de la gestión académica universitaria?</p> <p>4. ¿Están los estudiantes universitarios conformes con la formación académica que reciben y estas responden a las nuevas exigencias del mercado laboral?</p>	<p>a) JUSTIFICACIÓN TEÓRICA En este estudio se busca valorar cómo influye el mejoramiento de los estilos de liderazgo e innovación en la gestión académica universitaria, teniendo como campo de aplicación al universo de trabajo a los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao..</p> <p>b) JUSTIFICACIÓN SOCIAL Socialmente el trabajo pretende conocer; como el liderazgo y la innovación contribuyen a mejorar la gestión académica universitaria.</p> <p>c) JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA Se ha utilizado las encuestas y entrevistas para conocer los niveles de liderazgo e innovación aplicados en la gestión académica universitaria, tomándose como base referencial a la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional del Callao (UNAC).</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Establecer enfoques y criterios administrativos para el mejoramiento de los estilos de liderazgo e innovación de la gestión académica universitaria, temando como universo del estudio la FCA de la UNAC .</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el uso del liderazgo ejercido por los docentes encargados de la gestión académica universitaria, tomándose como muestra a la FCA. 2. Precisar si están los docentes de la FCA están innovando la enseñanza según las nuevas tendencias educativas. 3. Establecer el nivel de supervisión y control interno de la gestión académica de la FCA. 4. Conocer si están los estudiantes de la FCA están conformes con la el liderazgo y la innovación implementada en la gestión académica de la FCA. conforme a las exigencias del mercado laboral. 	<p>HIPOTESIS PRINCIPAL H: El liderazgo y la innovación educativa influyen positivamente en el manejo de la gestión académica de la FCA.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H₁: La aplicación de liderazgo en la gestión académica universitaria mejora el nivel de desempeño profesional de los docentes de la FCA</p> <p>H₂: La utilización de técnicas de innovación educativa permite el mejoramiento la gestión académica universitaria de los docentes y estudiantes de la FCA.</p> <p>H₃: La formulación de políticas de supervisión y control interno mejorará la gestión académica universitaria de la FCA.</p> <p>H₄: Los estudiantes de la FCA mejorarán su calidad académica con la implementación de acciones de liderazgo e innovación en su proceso de formación, conforme a las nuevas exigencias del mercado laboral.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE X: Estilos de liderazgo e innovación</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Gestión académica universitaria</p>	<p>X: NIVEL DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN EJERCIDA POR DOCENTES Y AUTORIDADES <u>X1: Productividad académica</u> X1.1: Nivel de Retribución X1.2: Nivel de efectividad</p> <p><u>X2: Competencias académicas</u> X 2.1: Nivel de liderazgo de las autoridades y docentes X2.2: Nivel de utilización de la innovación en la gestión educativa X2.3: Nivel de conocimiento de administración educativa.</p> <p><u>X3: Pericia Técnica</u> X3.1: Nivel de Capacitación X3.2: Nivel de Conocimiento del Puesto X3.3: Nivel de Habilidades de autoridades y docentes.</p> <p>Y: GESTIÓN ACADÉMICA DE AUTORIDAES Y DOCENTES <u>Realización Personal</u> Y1.1: Nivel de Identificación con la formación académica Y1.2: Nivel de experiencia Y1.3: Nivel de satisfacción con la gestión administrativa</p> <p><u>Y2: Reconocimiento laboral</u> Y 2.1: Nivel de competitividad del mercado laboral Y2.2: Nivel de realización personal</p> <p><u>Y3: Reconocimiento Académico</u> Y3.1.Nivel de reconocimiento Y3. 2.Nivel de desempeño Y3.3. Nivel de calidad académica en la gestión de la FCA.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Correlativa</p> <p>DISEÑO: No experimental de tipo transaccional o transversal</p> <p>METODO: Hipotético Deductivo</p> <p>UNIVERSO: 1400 estudiantes de la FCA de la UNAC</p> <p>POBLACIÓN: 80 estudiantes matriculados del 10º ciclo 2013-B</p> <p>MUESTRA: 50 alumnos</p> <p>TÉCNICAS: Encuesta Entrevista Cuestionario</p>