



**EFFECTOS E INJERENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA
RECTORÍA UNIVERSITARIA. ESTUDIO A PARTIR DEL DESARROLLO
ACADÉMICO, ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS UNIVERSIDADES
CATÓLICAS DEL SUR, ENTRE 2009-2011.**

Por Paz Marilén Correa Pavez

Informe final de investigación presentado a la Facultad de Comunicación, Historia y
Ciencias Sociales para optar al grado de Magíster en Comunicación Creativa,
Mención Comunicación Estratégica.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Doctor Fernando Gutiérrez Atala

Concepción, noviembre de 2013

A Bernardo y a mi pequeño Benjamín por su incondicional apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN GENERAL DEL PROBLEMA.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	<i>7</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>7</i>
1.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS EN LA INVESTIGACIÓN.....	8
<i>1.4.1 Definición Conceptual de las Categorías de Análisis.....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.2 Definición Operativa de las Categorías de Análisis.....</i>	<i>9</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 SISTEMA UNIVERSITARIO CHILENO.....	11
<i>2.1.1 Reseña Educación Superior en Chile.....</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2 Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH).....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.3 Rol de las Universidades.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.4 Rol de las Universidades Regionales</i>	<i>15</i>
<i>2.1.5 Reseña Universidad Católica del Maule (UCM).....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.6 Reseña Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC).....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.7 Reseña Universidad Católica de Temuco (UCT).....</i>	<i>18</i>

2.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE AUTORIDADES UNIVERSITARIAS EN CHILE.....	19
2.2.1 <i>Rol del Rector</i>	19
2.2.2 <i>Sistema de Elección del Rector</i>	20
2.3 ROL DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE CALIDAD.....	21
2.3.1 <i>Liderazgo</i>	21
2.3.2 <i>Tipos de Liderazgos</i>	21
2.3.3 <i>Acreditación</i>	24
CAPÍTULO III: MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	26
3.1 METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO.....	27
3.1.1 <i>Tipo y Diseño de Investigación</i>	27
3.1.2 <i>Población Objetivo</i>	28
3.1.3 <i>Métodos y Técnicas de Recolección de Datos</i>	28
3.1.4 <i>Instrumentos Aplicados</i>	29
3.1.5 <i>Métodos y Técnicas de Análisis de Resultados</i>	35
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	36
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBSERVACIÓN DOCUMENTAL.....	37
4.1.1 <i>Desarrollo Académico Universidades por Año</i>	37
4.1.1.1 <i>Desarrollo Académico Universidad N°1</i>	38
4.1.1.2 <i>Desarrollo Académico Universidad N°2</i>	39

4.1.1.3 Desarrollo Académico Universidad N°3.....	40
4.1.2 Desarrollo Económico Universidades por Año.....	42
4.1.2.1 Desarrollo Económico Universidad N°1.....	42
4.1.2.2 Desarrollo Económico Universidad N°2.....	43
4.1.2.3 Desarrollo Económico Universidad N°3.....	43
4.1.3 Desarrollo Social Universidades por Periodo	44
4.1.3.1 Desarrollo Social Universidad N°1.....	44
4.1.3.2 Desarrollo Social Universidad N°2.....	45
4.1.3.3 Desarrollo Social Universidad N°3.....	45
4.2 RESULTADO ENCUESTA INFORMANTES CLAVES SOBRE PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS RECTORES.....	46
4.2.1 Dimensión 1: Control del Ego	47
4.2.2 Dimensión 2: Equilibrio	48
4.2.3 Dimensión 3: Desapego.....	49
4.2.4 Dimensión 4: Responsabilidad	50
4.2.5 Dimensión 5: Trabajo en Equipo	52
4.2.6 Dimensión 6: Destrezas Gerenciales	54
4.3 CORRELACIÓN HERRAMIENTA 1 Y HERRAMIENTA 2.....	56
4.3.1 Correlación Universidad N°1.....	56
4.3.2 Correlación Universidad N°2.....	57
4.3.3 Correlación Universidad N°3.....	58

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROYECCIONES.....	59
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA.....	64
<i>6.1 Textos y Revistas.....</i>	<i>65</i>
<i>6.2 Referencias Electrónicas.....</i>	<i>67</i>
CAPÍTULO VII: ANEXO.....	69
<i>Encuestas Perfil de Liderazgo Universidad N°1.....</i>	<i>71</i>
<i>Encuestas Perfil de Liderazgo Universidad N°2.....</i>	<i>95</i>
<i>Encuestas Perfil de Liderazgo Universidad N°3.....</i>	<i>119</i>

ÍNDICE DE TABLAS

III. 1 TABLA GLOBAL DESARROLLO ACADÉMICO POR UNIVERSIDADES.....	37
III. 2 TABLA GLOBAL DESARROLLO ECONÓMICO POR UNIVERSIDADES.....	42
III. 3 TABLA GLOBAL DESARROLLO SOCIAL POR UNIVERSIDADES.....	44
IV. 4 DIMENSIÓN 1: CONTROL DEL EGO	47
IV. 5 DIMENSIÓN 2: EQUILIBRIO.....	48
IV. 6 DIMENSIÓN 3: DESAPEGO	49

IV. 7 DIMENSIÓN 4: RESPONSABILIDAD	50
IV. 8 DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO	52
IV. 9 DIMENSIÓN 6: DESTREZAS GERENCIALES	54
V. 10 CORRELACIÓN UNIVERSIDAD N°1.....	56
V. 11 CORRELACIÓN UNIVERSIDAD N°2.....	57
V. 12 CORRELACIÓN UNIVERSIDAD N°3.....	58

INDICE ILUSTRACIÓN

IV A- MÉTODO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
---	-----------

INTRODUCCION

Pocas veces en Chile había existido un debate público tan potente y tan participativo sobre educación como el de los últimos años, esto a raíz de las movilizaciones estudiantiles iniciadas en abril de 2006 por alumnos secundarios, a los cuales se sumaron luego los universitarios y múltiples movimientos ciudadanos de distinta índole, transformándolo en un tema país.

Durante el 2012, la atención del conflicto estudiantil dejó de ser sólo la gratuidad para compartir la atención con la calidad en la educación terciaria o educación superior, establecida en la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO como: “un bien público y un imperativo estratégico para el desarrollo de los países” (www.unesco.org/new/es. Extraído el 26 de septiembre de 2013).

Esta nueva mirada, tiene como acontecimiento social clave el cierre de la Universidad del Mar, a solicitud del Ministerio de Educación (Mineduc) ante el Consejo Nacional de Educación (CNE) a fines de 2012. Las razones de la revocación de su reconocimiento oficial apelan a las irregularidades denunciadas por meses y que afectaron a 4 mil funcionarios y 12 mil 500 alumnos de esta casa de estudios.

Como consecuencia miles de familias se endeudaron en un proyecto educativo que les dejó como herencia sólo incertidumbres, carreras inconclusas y titulados discriminados a la hora postular al campo laboral. Sus mochilas cargadas de sueños se vieron truncadas por la estigmatización de la imagen de la Universidad.

Una drástica medida, que según Ignacio Irarrázaval -autoridad CNE del momento- buscaba “restablecer la fe pública del sistema universitario”, revelando así la falta de fiscalización y poco resguardo en la formación de profesionales de calidad para el país y el mundo.

En el contexto global, la sociedad del conocimiento establece que el desarrollo colectivo y el bienestar individual están determinados por las

oportunidades de acceso a una educación superior de calidad, responsabilidad compartida que -para este estudio- estará centrada en la gestión de las autoridades universitarias y su repercusión en el desarrollo de éstas con un sello de calidad y excelencia.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

“La educación es el motor fundamental para el desarrollo de toda sociedad, haciéndola indispensable para transmitir sus valores, normas y tradiciones”, así lo manifiesta el III capítulo preparado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Un proverbio chino –anónimo- lo refleja de la siguiente manera: “Si quieres un año de prosperidad, planta arroz; si quieres 10 años de prosperidad, planta árboles; si quieres prosperidad para siempre, educa un pueblo”.

Tal es la trascendencia y valoración de la educación que se encuentra establecida en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (10 de diciembre de 1948), en la Convención de los Derechos del Niño (20 de noviembre de 1989) y otros tantos tratados, pactos y declaraciones internacionales, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (23 de marzo de 1973), Declaración y Programa de Acción de Viena (25 de junio de 1993).

En Chile, está resguardada en la Constitución Política de la República y contempla los niveles parvulario, básico, secundario y superior, regidos por la Ley General de Educación de 2009. En su última etapa, es decir, la educación terciaria, ha alcanzado un crecimiento notable, aumentando de 200 mil estudiantes hace dos décadas a 1.032.571¹ en la actualidad, quienes se distribuyen en Institutos profesionales (IPS), centros de formación técnica (CFT) y universidades (UES) (<http://www.cned.cl>, extraído el 10 de mayo de 2013).

Las universidades chilenas se clasifican en estatales y privadas. Dentro de las primeras: 25 son tradicionales, de ellas 16 estatales, 6 católicas y 3 laicas privadas, todas miembros del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas

¹ Estadística Junio de 2012.

(CRUCH), distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, cumpliendo un rol trascendental para el desarrollo país (<http://www.consejodirectores.cl>, extraído el 9 de mayo de 2013).

El Ministerio de Educación de Chile identifica las siguientes funciones vitales de la educación terciaria en el siglo XXI: a) Desarrollar el capital humano avanzado de la sociedad; b) Proporcionar oportunidades para un aprendizaje continuo una vez terminada la educación secundaria; c) Entregar información y conocimientos avanzados; d) Servir de apoyo vital para una cultura reflexiva y un debate público, y e) Estimular el desarrollo regional. Es precisamente en el contexto regional donde la educación superior ha mostrado un robusto crecimiento, influenciado principalmente por la presencia de sedes regionales. Así lo manifiesta el Informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2009 para nuestro país. Esta expansión entre 1990 y 2006 pasó de un 14 a un 34 por ciento de cobertura, generando significativos aportes en materia social, económica y cultural, alcanzando gran prestigio y transformándose en uno de los ejes más importantes de desarrollo y descentralización.

Impuesta por la historia, en el contexto de un Estado subsidiario y solidario que busca la equidad para los hombres y para los espacios, la descentralización y el desarrollo regional constituyen un imperativo ineludible para todas las fuerzas políticas y un deber de construcción para la comunidad civil y, especialmente, para las instituciones responsables de generar conocimiento (Hernández, H. 2009, p.4).

Visto así, el protagonista principal de una inteligencia social es, sin duda alguna, la universidad regional, donde gran parte de la gestión descansa en la figura del Rector, quien es el representante legal de la institución y cuyos actos y decisiones deben velar por el cumplimiento de la visión y misión de la universidad.

Esta autoridad ha debido afrontar fuertes movimientos estudiantiles durante los últimos ocho años, en demanda de mejoras en la calidad y acceso a la educación superior en Chile, siendo las manifestaciones de 2006 y 2011 las más significativas en esta materia. En la primera el gatillante fue el anuncio de alza en el cobro de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), y en la segunda el rechazo al sistema educacional chileno, como proveedor de una amplia participación del sector privado respecto a la del Estado. Los principales voceros del movimiento universitario fueron los presidentes de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile y de la Pontificia Universidad Católica².

Se transformaron en hechos históricos y de repercusión internacional, con cobertura en prestigiosos medios masivos como The New York Times, BBC, CNN, The Guardian, El País, Al Jazeera, TIME, El Mundo, Clarín, El Nuevo Herald, Univisión, People's Daily, entre otros, además de las redes sociales como Facebook y Twitter, que dieron seguimiento de cerca a estos acontecimientos (<http://www.imagendechile.cl>. extraído el 10 de octubre de 2013).

Fue tal su repercusión que el movimiento estudiantil chileno se expandió a América Latina, surgiendo demandas similares en Colombia, República Dominicana y Puerto Rico, cuyos petitorios apuntan a lo mismo: educación gratuita y de calidad.

Este estudio toma precisamente una de esas demandas, para ser analizada desde la gestión de las autoridades universitarias. En su visita a Chile en 2009, los miembros de la OCDE manifestaron que la gestión institucional –comparada con las mejores prácticas internacionales- en las universidades tradicionales en Chile, no le asignan importancia a los actores externos, se centran más bien en lo interno, por lo que recomiendan hacer reformas que adopten prácticas modernas de gestión.

² Camila Vallejo y Gabriel Boric (U. Chile), Giorgio Jackson y Noam Titelman (PUC). Vallejo, Boric y Jackson electos diputados de la República a la fecha del estudio.

Los actuales modelos de educación terciaria en el país, cuentan con tres claros sistemas de gobernabilidad, uno que aplica a las universidades estatales, otro a las universidades privadas que pertenecen al CRUCH y el tercero, a las universidades privadas, institutos profesionales superiores y centros de formación técnica. En el primer caso, cada una tiene normativas particulares que rigen el proceso electoral, aunque todas comparten el valor por la participación universitaria en la designación de sus autoridades académicas desde un jefe de departamento hasta el rector (<http://www.uestatales.cl>, extraído el 9 de mayo de 2013).

Es en este contexto en el que se define la gobernanza de las universidades católicas, otorgando respaldo al rector como máxima autoridad laica dentro del organigrama institucional. Es por medio de este estudio, de tipo descriptivo correlacional, que se establecerá la injerencia de la gestión de rectoría en el desarrollo académico, económico y social de las Universidades Católica del Maule, Católica de la Santísima Concepción y Católica de Temuco, todas dependientes de la Iglesia, ex sedes regionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile y pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, que logran su autonomía en 1991.

La contingencia de esta investigación se enmarca en la calidad de la educación superior en Chile, materia que durante 2011 tuvo un fuerte trasfondo tras el cierre de la Universidad del Mar y el cuestionamiento político y social a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), después que en 2012 se descubriera que algunos de los integrantes del organismo habían recibido estímulos económicos para aprobar las solicitudes de certificación de algunas casas de estudios superiores. (<http://www.radio.uchile.cl>, extraído el 10 de octubre de 2013).

Para 2013 más de una veintena de universidades en Chile debieran acreditarse, sin embargo, y a pocos días de este estudio, con fecha 27 de noviembre, se conoció la ratificación de no acreditación de la Universidad de las Américas. Posteriormente, el 12 de diciembre, la CNA decidió no renovar la acreditación a la

Universidad Gabriela Mistral, al Instituto Profesional del Valle y a la Universidad Iberoamericana, arriesgando la entrega estatal de beneficios económicos a sus estudiantes.

Como medida gubernamental en esta materia, el Presidente Sebastián Piñera Echenique, envió al Parlamento la tramitación de la Agencia Nacional de Educación, iniciativa que establece un nuevo sistema de acreditación que pretende asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de las instituciones y sus carreras.

Esta problemática país, con respaldo de la revisión bibliográfica, ha sido ampliamente estudiada desde la perspectiva de los alumnos, docentes y desde el punto de vista político-legislativo, pero no desde quienes dirigen las universidades: los rectores. Una figura olvidada y cuyo liderazgo resulta trascendental para el funcionamiento de la institución.

El rector tiene un papel protagónico en una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de conducción, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales (<http://www.mineducacion.gov.co>, extraído el 10 de octubre de 2013).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico valora el liderazgo educacional afirmando que es decisivo para el funcionamiento y desarrollo, lo considera una condición necesaria para el buen o mal funcionamiento de una institución. Sobre todo está claro que la ausencia de liderazgo suele ser causa de problemas y la forma cómo se ejerce marca la diferencia entre asfixiantes burocráticas y organizaciones llenas de vida (OCDE y Banco Mundial, 2009, p. 15).

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 ¿Cuál es el grado de desarrollo (desde 2009 a 2011) en las áreas académica, económica y social, de las Universidades Católicas del Sur?

1.2.2 ¿Cuál es el perfil de liderazgo de los rectores correspondientes al periodo 2009-2011 de las Universidades Católicas del Sur?

1.2.3. ¿Cuál es la evolución comparativa entre los tres planteles en la gestión académica, económica y social?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Correlacionar el desarrollo académico, económico y social de las Universidades Católicas del Sur, con el perfil de liderazgo de los rectores de estos planteles en el período 2009-2011, para así establecer la influencia entre la gestión del líder y el crecimiento institucional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el grado de desarrollo (desde 2009 a 2011) en las áreas académica, económica y social, de las Universidades Católicas del Sur.
- Caracterizar el perfil de liderazgo de los rectores correspondientes al periodo 2009-2011 de las Universidades Católicas del Sur.
- Correlacionar la injerencia en la gestión académica, económica y social, para revelar la evolución comparativa entre los tres planteles.

1.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS EN LA INVESTIGACIÓN

A- Desarrollo: Académico, Económico y Social

B- Perfil de Liderazgo

Es difícil definir la categoría A de esta investigación en base a la bibliografía existente, por tratarse de una situación particular y acotada, por lo cual la investigadora ha precisado una descripción para cada una de ellas.

1.4.1 Definición Conceptual de las Categorías de Análisis

A.-Desarrollo es definido por la REA como: “acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral”, lo que será comprendido para cada categoría de la siguiente manera:

-Desarrollo académico: gestión de excelencia dentro de la educación superior en los distintos ámbitos del saber, con personal docente en permanente perfeccionamiento y aporte a la investigación.

-Desarrollo económico: capacidad de crecimiento, rentabilidad financiera y prosperidad económica de la institución, para hacerla sostenible en el tiempo.

-Desarrollo social: conjunto de acciones de vinculación con la sociedad, dirigidas a fortalecer las relaciones de individuos, grupos e instituciones.

B.-Perfil de liderazgo: conjunto de habilidades de un individuo y que influyen en la toma de decisiones y por ende en su gestión administrativa dentro de la institución. (Fischman, 2007)

1.4.2 Definición Operativa de las Categorías de Análisis

-Desarrollo académico: estará referido a la oferta académica de pregrado, postítulo y postgrado; matrícula de pregrado, postítulo y postgrado; titulación de pregrado, postítulo y postgrado; jornada completa doctores, magíster y licenciados, medias jornadas doctores, magíster y licenciados; jornadas horas doctores, magíster y licenciados; personal no académico (administrativos), publicaciones ISI, Scielo, y proyectos Fondecyt, en el periodo 2009-2011.

-Desarrollo económico: estará referido al estado financiero, considerando ingresos de operación, ventas de activos, transferencias, endeudamiento, financiamiento estatal, recuperación de préstamos, saldo inicial caja, compra de bienes y servicios, otros ingresos, correspondientes al periodo 2009-2011.

-Desarrollo social: estará referido a los convenios con instituciones nacionales e internacionales, actividades de extensión y publicaciones de editorial, durante el periodo 2009-2011.

-Perfil de liderazgo: estará referido a las siguientes características o dimensiones personales, identificadas por el autor David Fischman: Control del Ego, Equilibrio, Desapego, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Destrezas Gerenciales.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Sistema Universitario Chileno

2.1.1 Reseña Educación Superior en Chile

Hasta 1980 en Chile había ocho universidades, dos de ellas pertenecientes al Estado³ que concentraban el 65 por ciento de toda la matrícula país y un gran número de sedes regionales. Las otras seis eran de carácter privado, aunque casi todo su financiamiento era asumido por el sector público (OCDE y Banco Mundial, 2009, p.33).

Durante este mismo año, el sistema chileno de educación superior experimentó cambios significativos con un marco normativo que permitió la creación de instituciones privadas sin financiamiento estatal y dispuso la reestructuración de las universidades estatales existentes, muchas de ellas pasaron de sedes a universidades o institutos profesionales autónomos. Es el caso de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de cuyas sedes regionales nacen las universidades católicas del Maule, de la Santísima Concepción y de Temuco.

El número de universidades privadas autofinanciadas siguió creciendo, pero lentamente. Mientras que entre 1981 y marzo de 1990 se habían establecido un total de 120 nuevas instituciones (40 UES y 80 IPS), entre julio de 1990 y diciembre de 2005 sólo 20 instituciones habían sido aprobadas (10 UES y 10 IPS) y 38 habían sido cerradas, esto tras la creación del Consejo Superior de Educación, responsable de licenciar a las instituciones de educación superior. Además, se establecieron fuertes regulaciones a través de la implementación de ley constitucional (LOCE) (<http://www.cned.cl>. extraído el 12 de septiembre de 2013).

Asimismo y como complemento a la normativa educacional, surgió en 1999 la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), con el fin de evaluar

³ Universidad de Chile, creada el 19 de noviembre de 1842, y Universidad Técnica del Estado, creada el 09 de abril de 1947.

periódicamente la calidad de instituciones de educación superior autónomas. El trabajo de la Comisión se tradujo en la dictación de ley 20.129, publicada el 17 de noviembre de 2006, que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y crea la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo público de carácter autónomo encargado de verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica (OCDE y Banco Mundial, 2009, p.35). Estos últimos tienen programas de estudios con una duración de 2 años y otorgan títulos de Técnico de Nivel Superior, los IPS otorgan títulos Técnicos de Nivel Superior y Títulos Profesionales en aquellas carreras que no requieran el grado académico de Licenciado, y las universidades otorgan todos los Títulos Profesionales y los Grados Académicos de Licenciatura, Magíster y Doctor en su especialidad.

Según registros del Mineduc, al año 2011, la educación terciaria en el país está compuesta por un total de 180 entidades: 59 de ellas universidades, 45 institutos profesionales y 74 centros de formación técnica (<http://www.superior.mineduc.cl>. extraído el 8 de noviembre de 2013).

El resguardo de la educación siguió siendo prioritario y en 2009 se establece la Ley General de Educación N° 20.370, publicada el 12 de septiembre, la que derogó en gran parte la LOCE y creó el Consejo Nacional de Educación (CNED), sucesor legal del Consejo Superior de Educación, que comprende la aprobación del proyecto institucional a través de variables significativas de su desarrollo, tales como didácticas, programas de estudios, físicos y de infraestructura, así como los recursos económicos y financieros necesarios para otorgar los grados académicos y los títulos de que se trate. Este nuevo consejo continúa con las funciones de licenciamiento y apelaciones de decisiones de acreditación.

2.1.2 Consejo de Rectores de Universidades Chilenas

El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas es una persona jurídica de derecho público, de administración autónoma, creado el 14 de agosto de 1954, (Ley N° 11.575), como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la nación.

Está integrado por los rectores de las veinticinco universidades públicas y tradicionales del país: Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Concepción, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad de Santiago de Chile, Universidad Austral de Chile, Universidad Católica del Norte, Universidad de Valparaíso, Universidad de Antofagasta, Universidad de La Serena, Universidad del Bío-Bío, Universidad de La Frontera, Universidad de Magallanes, Universidad de Talca, Universidad de Atacama, Universidad de Tarapacá, Universidad Arturo Prat, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Universidad Tecnológica Metropolitana, Universidad de Los Lagos, Universidad Católica del Maule, Universidad Católica de la Santísima Concepción y Universidad Católica de Temuco.

El significativo rol que el Consejo de Rectores ha desempeñado durante más de 50 años se ha concretado en importantes contribuciones al ámbito universitario, tales como el establecimiento de un sistema de selección y admisión de alumnos a las universidades que lo conforman. Adicionalmente, ha hecho importantes aportes en la gestación de leyes relacionadas con la educación superior, como la dictación de la Ley sobre Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (N° 20.129) y la generación del Sistema de Fondos Solidarios de Crédito Universitario (N° 19.287) (<http://www.consejoderectores.cl>. extraído el 10 de septiembre de 2013).

2.1.3 Rol de las Universidades

Las universidades forman parte de las instituciones sociales, que juegan un papel fundamental en la transformación de las sociedades. A través de estas instituciones, que transmiten a los individuos el conocimiento intelectual indispensable para la modernización y la democratización de la sociedad, se proporcionan los esquemas y los valores que aseguran la estabilidad social, asistiendo y sirviendo a las comunidades en la solución de los complejos problemas asociados con su desarrollo y bienestar, conduciéndolos a formar parte del proceso de integración que incidirá sobre el futuro de su organización social⁴.

Compete a las universidades la planeación y la ejecución de programas educativos de nivel superior para la formación de recursos humanos y para la producción y distribución de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales, los cuales deben perseguir la excelencia académica y la formación de universitarios comprometidos con la sociedad, para que a través de su desempeño profesional contribuyan al logro de una sociedad más próspera, más libre y más justa (<http://culturauniversitariaupn.blogspot.com>, extraído el 10 de octubre de 2013)

Asimismo el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas ante los desafíos de las Universidades en el Bicentenario”, señala lo siguiente:

Las Universidades han favorecido en forma notable el desarrollo cultural en nuestro país, ya que en ellas se reúne la diversidad de visiones que han contribuido a la construcción de la identidad nacional y regional. Las universidades con su vasta trayectoria en la creación y la investigación, son pilares fundamentales para aportar en la búsqueda y generación de conocimiento, que no se centra solamente en las llamadas “ciencias duras”, sino en la comprensión del ser humano y en sus expresiones culturales (Publicación El CRUCH ante los desafíos de las Universidades Chilenas, 2009, p. 15).

⁴ Estudios Filosofía, Historia y Letras, ITAM, 1995, Cap. I, p.1, autor no determinado.

2.1.4 Rol de las Universidades Regionales

El informe “Economías Regionales en Chile: Desigualdad y Heterogeneidad”, emitido en junio de 2013 por el Centro RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural) confirma las profundas desigualdades territoriales y el elevado centralismo, que favorece una distribución del crecimiento económico altamente inequitativa, desigualdades que también se observan en materia de educación y empleo.

Desde el punto de vista de la educación superior, más de la mitad de las universidades chilenas tiene su casa central en la Región Metropolitana, concentrando cerca del 50% de la matrícula total de pregrado, postgrado y postítulo y el 48% de los académicos (<http://redg9.cl>. extraído el 24 de octubre de 2013). En este escenario, el rol de las universidades regionales es clave, porque contribuyen al progreso como instituciones que relacionan la educación, la investigación, desarrollo, innovación y extensión cultural. En este último punto, las casas de estudios aportan por medio de museos, galerías de arte, teatros, orquestas, organización de charlas, seminarios y otras actividades que contribuyen a mantener la identidad y patrimonio regional.

“Una verdadera universidad regional se compromete del todo y por el todo con su región y conoce mejor que ninguna otra institución las problemáticas que la afectan y actúa, en consecuencia, como el lugar desde donde nacen los debates y las ideas que conllevan a la generación de proyectos innovadores para la solución de estos problemas”, declaración del rector de la Universidad de Concepción, Sergio Lavanchy Merino, tras recibir el premio “Más Región”, año 2013, de Corbiobío.

2.1.5 Reseña Universidad Católica del Maule (UCM)⁵

La Universidad Católica del Maule fue fundada por el Obispo de la Diócesis de Talca, Monseñor Carlos González Cruchaga, mediante Decreto de fecha 10 de julio de 1991. Perteneció a Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, la Agrupación de Universidades Regionales (AUR), Capítulo Chileno de Universidades Católicas y a la Red de Universidades Públicas no Estatales G9.

La Universidad participa de la personalidad jurídica de derecho público de la Iglesia Católica, es persona de derecho público en conformidad con la legislación chilena, reconocida por el Estado como Universidad derivada de la Pontificia Universidad Católica de Chile, según Decreto N° 930 del Ministerio de Hacienda del 15 de Octubre de 1991.

Su actividad se desarrolla en el Campus San Miguel (Talca), Nuestra Señora del Carmen (Curicó) y San Isidro (camino a Los Niches), y cuenta con ocho Facultades: Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias Religiosas y Filosóficas, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Ingeniería, Ciencias de la Salud, Medicina, Ciencias Básicas y la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Además cuenta con el Instituto de Estudios Generales.

Sus Rectores han sido: Antonio Abásolo Jiménez (1991–1993), Roberto Montecinos Espinoza (1993–2001), José Valdivieso Rodríguez (2001–2002), Claudio Rojas Miño (2002–2007), José Valdivieso Rodríguez (2007-2012), Diego Durán Jara (2012- a la fecha).

⁵ <http://www.ucm.cl>. extraído el 29 de agosto de 2013

Datos Oficiales

Representante Legal: Diego Durán Jara

R.U.T.: 71.918.300 - K

Dirección: Av. San Miguel N° 3605 - Talca

Casilla: 617- Talca Chile

2.1.6 Reseña Universidad Católica de la Santísima Concepción⁶

La Universidad Católica de la Santísima Concepción fue fundada por el Arzobispado de Concepción, Monseñor Antonio Moreno Casamitjana, el 10 de julio de 1991. Su creación surge continuando el trabajo académico de la ex sede Talcahuano de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Es una Universidad tradicional, autónoma y de derecho público, adscrita al Consejo de Rectores y que forma parte del Capítulo Chileno de Universidades Católicas, de la Asociación de Universidades Regionales (AUR) y a la Red de Universidades Públicas no Estatales G9.

Las actividades de la UCSC, en Concepción, se desarrollan en Casa Central, Campus San Andrés y Santo Domingo. También en sus sedes de Talcahuano, Chillán, Los Ángeles y Cañete, donde destaca el Instituto Tecnológico.

Cuenta con siete Facultades: de Educación, Derecho, Ciencias, Ingeniería, Medicina, Ciencias Económicas y Administrativas, de Comunicación, Historia y Ciencias Sociales, además del Instituto de Teología.

⁶ <http://www.ucsc.cl>. extraído el 29 de agosto de 2013

Sus rectores han sido: Presbítero Eliseo Escudero Herrero (1991-1995), Monseñor Felipe Bacarreza Rodríguez (1996-2000), Fernando Jiménez Larraín (2001-2005), Juan Miguel Cancino Cancino (2006- a la fecha).

Datos oficiales

Representante Legal: Juan Miguel Cancino Cancino

R.U.T.: 71.915.800-5

Dirección: Caupolicán 491 - Concepción

Casilla: 297- Concepción Chile

2.1.7 Reseña Universidad Católica de Temuco (UCT)⁷

La Universidad Católica de Temuco fue fundada en 1959 por el obispo Alejandro Menchaca Lira, bajo la denominación de Escuelas Universitarias de la Frontera, quince años más tarde se transformó en sede de la Pontificia Universidad Católica de Chile y en 1991 vuelve a su autonomía. Actualmente es miembro del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, de la Agrupación de Universidades Regionales (AUR), Capítulo Chileno de Universidades Católicas y Red G9.

Su actividad se lleva a cabo en Temuco, en los campus Menchaca Lira, Dr. Luis Rivas del Canto, San Francisco, Campus Norte y Pillanlelbún en Pillanlelbún.

⁷ <http://www.uct.cl>. extraído el 29 de agosto de 2013

Cuenta con cinco Facultades: de Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas, Educación, Ingeniería, Recursos Naturales y el Instituto de Estudios Teológicos.

Sus rectores han sido: Monseñor Jorge Hourton Poisson (1991-1999), Oscar Cartagena Polanco (2000-2003), Mónica Jiménez de la Jara (2004-2007), Alberto Vásquez Tapia (2008-2012), Aliro Bórquez Ramírez (2012 a la fecha).

Datos Oficiales

Representante legal: Aliro Samuel Bórquez Ramírez

RUT: 71918700-5

Dirección: Manuel Montt 56 - Temuco

Casilla: 15-D Temuco Chile

2.2 Proceso de Selección de Autoridades Universitarias en Chile

2.2.1 Rol del Rector

De acuerdo a los estatutos generales de las Universidades Católicas, el rector ejerce el gobierno de la Universidad y tiene su representación con las facultades ejecutivas y de administración que le otorgue el Consejo Superior (conformado por los Decanos de cada Facultad, más representantes de los académicos y en algunos casos el Presidente de la Federación de Estudiantes).

Para las universidades católicas del sur, el rector deberá ser católico y la dirección que ejerza deberá estar en armonía con las finalidades de la institución,

dando cumplimiento a las normas canónicas (<http://www.ucm.cl>, extraído el 24 de septiembre de 2013).

2.2.2 Sistema de Elección del Rector

Para las universidades estatales, la legislación chilena en sus estatutos especifica lo siguiente: el candidato a rector será elegido en votación directa y por mayoría absoluta de los votos válidamente emitidos. La elección se realizará, en la forma que determine el reglamento, a lo menos treinta días antes de aquel en que deba cesar en el cargo el que esté en funciones. Si a la elección de rector se presentaren más de dos candidatos y ninguno de ellos obtuviere más de la mitad de los sufragios válidamente emitidos, se procederá a una nueva elección, la que se circunscribirá a los dos candidatos que hubieren obtenido las más altas mayorías relativas. El rector será nombrado por el Presidente de la República, mediante decreto supremo del Ministerio de Educación. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido (Ley 19.305).

Las universidades privadas, en tanto, son regidas por un directorio que representa a los propietarios y elige al rector dentro de la universidad o fuera de ella (OCDE y Banco Mundial, 2009, p. 178). Y, según la Constitución Apostólica para Universidades Católicas de Juan Pablo II, el proceso de elección es diferente, en algunas es elegido por sus pares, otras encuentran candidatos para rector a través de comités de búsqueda más que por elecciones directas y puede provenir de una institución externa. En todos los casos eso sí, la lista de los preseleccionados es enviada al Obispo de la Diócesis, que ocupa el cargo de Gran Canciller dentro del organigrama, ya sea para el nombramiento directo del rector o para ser enviada al Vaticano, quien toma la última decisión en el caso de las universidades pontificias.

Dentro de las atribuciones del Gran Canciller los estatutos de estas casas de estudio manifiestan lo siguiente: es el encargado de designar tres representantes

para el Colegio Electoral; debe realizar una consulta entre los académicos de la Planta Oficial para contribuir en el proceso de designación de rector, y debe finalmente presentar a la Santa Sede el rector, a fin que ésta proceda a su nombramiento.

2.3 Rol del Liderazgo en los Resultados de Calidad

2.3.1 Liderazgo

El vocablo líder proviene de la palabra inglesa “tolead” que significa conducir. El autor Richard L. Daft, en su libro *La Experiencia del Liderazgo* (2006), define el liderazgo como: la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

En tanto, el filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “...el ejercicio manifiesto de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre”.

2.3.2 Tipos de Liderazgo

El liderazgo tiene múltiples clasificaciones, siendo los más clásicos el formal e informal, entendido el primero como aquel establecido por la organización, y el informal como el emergente dentro del grupo. También se podría categorizar de acuerdo a la relación del líder con sus seguidores, como por ejemplo dictatorial, autocrático, democrático, paternalista, liberal, etcétera. También, se podría establecer un tipo de liderazgo de acuerdo a la influencia del líder en sus subordinados, como carismático, auténtico, consensual, entre otros.

Cyril Levicki, en su obra *El Gen del Liderazgo* (2000), propone la existencia de siete tipos de líder:

a.- **Líder carismático**: consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

b.- **Líderes de inteligencia superior**: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas.

c.- **Líder autocrático**: especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúa exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

d.- **Líder pastor**: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

e.- **General en jefe o general del ejército**: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente

competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.

f.- **Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

g.- **Líder natural:** su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

Si bien el liderazgo educacional no aparece especificado dentro de las clasificaciones básicas expuestas en la literatura, es entendido en algunos ensayos y artículos sobre liderazgo como aquel que propicia el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para favorecer el cambio, en primer lugar en las personas.

Según Bennis, Warren y Burt Nanus, autores de "Líderes: el arte de mandar" (1985), el líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.3.3 Acreditación

Desde 2004 en Chile se inició un proceso de acreditación de la calidad de la educación superior mediante la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNA). Por la Ley N° 20.129 de 2006 se establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior (CFT, IPS y UES) a cargo de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).

La acreditación es voluntaria y las instituciones pueden continuar operando sin ella, pero ciertos tipos de ayuda a los estudiantes están disponibles sólo para los de universidades acreditadas, y ciertos programas (tales como las pedagogías y medicina) deben estar acreditados para recibir fondos públicos (OCDE y Banco Mundial, p. 34).

Existen dos modalidades de acreditación: la institucional y la de carreras y programas. La primera certifica el cumplimiento del proyecto de la institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad, al interior de las mismas, y se han definido dos áreas mínimas de evaluación (gestión institucional y docencia de pregrado) y varias electivas (investigación, docencia de postgrado, formación continua y vinculación con el medio). La segunda en tanto, certifica la calidad en función de sus propósitos declarados y de los criterios establecidos por las respectivas comunidades académicas y profesionales (<http://www.bcn.cl>, extraído el 10 de septiembre de 2013).

La misión de la CNA es trabajar para ser un organismo que contribuya eficaz y rigurosamente al desarrollo de la Calidad de Educación Superior chilena, a través de la certificación pública de los procesos y resultados de instituciones y sus programas y de la promoción de la cultura del mejoramiento continuo, reconocido nacional e internacionalmente por la excelencia y transparencia del servicio que presta a la sociedad (<http://www.cnachile.cl>, extraído el 10 de septiembre de 2013).

De acuerdo con la Ley N°20.129, las agencias de acreditación son las instituciones responsables de acreditar carreras y programas de pregrado, magíster y especialidades del área de la salud, en aquellas áreas y niveles en las que sean autorizadas. Estas agencias, antes de iniciar sus actividades, deben solicitar su autorización a la CNA y cumplir con los requisitos de autorización y condiciones de operación. Las agencias vigentes son: Acredita CI, AcreditAcción, Akredita, Qualitas, Addsa, Apice Chile, Acreditadora de Chile, Aacs, Adc y Aespigar.

La acreditación, certificación que va desde un período mínimo de 2 años a uno máximo de 7, respalda a la institución en los siguientes términos: como una entidad con alto estándar de calidad, comprometida con su entorno, coherente con su propósito y transparente al someterse voluntariamente a una evaluación cuyos resultados son de carácter público.

CAPÍTULO III: MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

(En adelante y para resguardo de los planteles pasarán a denominarse Universidad N°1, N°2 y N°3, y Rectores N°1, N°2 y N°3, en forma aleatoria)

3.1 METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

3.1.1 Tipo y Diseño de Investigación

Las investigaciones científicas necesariamente deben guiarse bajo una estrategia o modalidad para conseguir los resultados esperados, las que para el presente estudio utiliza un método de análisis cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional.

Según tipo es cuantitativo, definido como “base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández y Fernández, 2006, p. 54) y se reflejará en la revisión de cuentas anuales de cada universidad y anuarios estadísticos del CRUCH.

Según su fin, esta investigación es descriptiva, entendido como “... selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (Ibid, p. 61), para lo cual se aplica una encuesta de liderazgo que permite definir el perfil de cada rector.

Y, correlacional porque “tiene como propósito principal saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Ibid, p. 63) y que en este caso estará reflejado en el análisis y cruce de información entre el desarrollo institucional y el perfil de liderazgo de su máxima autoridad.

Con respecto a su delimitación temporal, entendida como el período de tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, para este caso es de tipo seccional, pues están claramente especificados en los años 2009, 2010 y 2011. La selección de este periodo responde a la consolidación y madurez de los tres planteles desde su independencia en 1991.

3.1.2 Población Objetivo

La población consultada en esta investigación se circunscribió a la Educación Superior en Chile, específicamente las Universidades, y dentro de ellas las Católicas del Sur, todas ex sedes regionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Estos planteles nacen en un mismo momento, lo que enriquece aún más el estudio, ya que permite hacer un análisis comparativo desde una base común y bajo ciertos parámetros de igualdad.

Estas casas de estudios superiores son la Universidad Católica del Maule, Universidad Católica de la Santísima Concepción y la Universidad Católica de Temuco. Para facilitar la tarea de extracción de información se trabajó con informantes claves, definidos por Hernández (2006) “como aquellas personas que cuentan con un amplio conocimiento acerca del medio o del problema de estudio; quienes entregan datos precisos por medio de encuestas anónimas” para efectos de esta investigación. En total son 12 participantes, incluyendo desde la máxima autoridad universitaria hasta superiores, secretarías y administrativos, con el objeto de poder definir el liderazgo educacional de cada plantel desde una mirada global.

3.1.3 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

En la investigación se emplearon, por una parte observación documental (Herramienta 1), definida por Hurtado (2002) como “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio” (p. 427). En esta investigación se incluyó la revisión de fuentes primarias, como cuentas anuales de las Universidades estudiadas, además de los anuarios del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, con el propósito de poder representar en tablas estadísticas el crecimiento

de estos planteles en el ámbito académico, económico y social, en los años 2009, 2010 y 2011.

Además, se aplicó una evaluación de liderazgo (Herramienta 2) sobre la figura de la máxima autoridad institucional, con participación de informantes claves, para determinar así su perfil mediante resultados numéricos con interpretación en juicios valóricos. Esta muestra representa lo que define Sierra Bravo (1988) como una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características deben reproducir en pequeño lo más exactamente posible.

La combinación de ambas herramientas permitirá interpretar si existe o no relación entre la gestión y el crecimiento de las Universidades Católicas del Sur durante los últimos años.

3.1.4 Instrumentos Aplicados

En este estudio, una parte de la investigación se traduce a la elaboración de fichas de registro de la observación documental de cuentas anuales y anuarios estadísticos de los tres planteles, para determinar el desarrollo académico, económico y social durante los años 2009, 2010 y 2011.

Para la categoría académico se consideró la medición de: matrícula de pregrado, postítulo y postgrado; los titulados de pregrado, postítulo y postgrado; oferta académica de pregrado, postítulo y postgrado; personal docente con jornada completa doctorado, jornada completa magíster, jornada completa licenciado, media jornada doctorado, media jornada magíster y media jornada licenciado, jornada horas doctorado, jornada horas magíster y jornada horas licenciado, además de personal no académico, publicaciones ISI, Scielo y adjudicaciones de Fondecyt.

Ficha Estadística Desarrollo Académico

Ámbito Académico									
	2009			2010			2011		
	U1	U2	U3	U1	U2	U3	U1	U2	U3
OFERTA ACADÉMICA									
Oferta Académica Pregrado									
Oferta Académica Postítulo									
*Oferta Académica Postgrado									
MATRÍCULA									
Matrícula Pregrado									
Matrícula Postítulo									
Matrícula Postgrado									
TITULADOS									
Titulados Pregrado									
Titulados Postítulo									
Titulados Postgrado									
PERSONAL DOCENTE /NO DOCENTE									
Jornada Completa Doctorado									
Jornada Completa Magíster									
Jornada Completa Licenciado									
1/2 Jornada Doctorado									
1/2 Jornada Magíster									
1/2 Jornada Licenciado									
Jornada Horas Doctorado									
Jornada Horas Magíster									
Jornada Horas Licenciado									
Personal no Académico									
PUBLICACIONES CIENTÍFICAS									
ISI									
Scielo									
PROYECTOS									
Fondecyt Concurso Regular									

Para la categoría económico, los ítemes analizados fueron: ingresos de operación, ventas de activos, transferencias, endeudamiento, financiamiento estatal, recuperación de otros préstamos, otros ingresos y saldo inicial caja.

Ficha Estadística Desarrollo Económico

Ámbito Económico (Valores en Miles de Pesos)									
	2009			2010			2011		
	U1	U2	U3	U1	U2	U3	U1	U2	U3
INGRESOS / INVERSIÓN									
Ingresos de Operación									
<i>*Venta de bienes y servicios, aranceles matrícula, renta e inversiones.</i>									
Ventas Activos									
<i>*Activos físicos y financieros.</i>									
Transferencias									
<i>*Del sector privado y sector público.</i>									
Endeudamiento									
<i>*Interno, externo, proveedores</i>									
Financiamiento Estatal									
<i>*Aporte fiscal directo e indirecto, pagarés universitarios, recuperación créditos por préstamos fiscales.</i>									
Recuperación otros Préstamos									
Otros Ingresos									
Saldo Inicial Caja									

Para la categoría social se consideraron los datos relativos a convenios nacionales e internacionales, público asistente a actividades de extensión y publicaciones editorial.

Ficha Estadística Desarrollo Social

(Información no disponible por año sino por período)

Ámbito Social			
2009-2010-2011			
	U1	U2	U3
Convenios Nacionales e Internacionales			
*Asistentes a Actividades de Extensión			
Publicaciones Editorial			

**Referido a actividades de teatro, música, folclore, cine, festivales, exposiciones, charlas, seminarios y otros.*

La segunda parte de la investigación se basó en la aplicación de una encuesta de liderazgo, entendida por Sierra Bravo (1998) como: “la observación no directa de los hechos, como sucede en la observación simple, sino a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados”.

El instrumento utilizado no requirió validación ya que se encuentra publicado como material de estudio por el escritor, columnista y expositor internacional en temas de liderazgo, David Fischman Kalincausky, en su libro *El Espejo del Líder*, año 2007. Para el presente estudio la herramienta fue adaptada por la investigadora, pero en su más mínima expresión, respetando los ejes analíticos que plantea, considerando las diferencias de intereses y los matices propios de los informantes.

La encuesta fue aplicada vía online, durante octubre y noviembre de 2013, incluyendo seis dimensiones consideradas trascendentales para un buen liderazgo en el siglo XXI: Control del Ego, Equilibrio, Desapego, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Destrezas Gerenciales.

Para cada grupo se presentaron entre 5 y 8 preguntas por categoría, para todas las cuales los encuestados dispusieron de 5 opciones de respuestas, en un espectro dividido en alternativas numéricas de 1 a 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de la forma de pensar o actuar. También se puede responder según la frecuencia con que ocurren las situaciones planteadas: 5 es muy frecuente o siempre y 1 muy poco frecuente o nulo.

Encuesta Perfil de Liderazgo

Encuesta a Informantes Claves por Universidad periodo 2009-2011.

Ficha tipo Control del Ego

Informante Clave 1

(Redactado en primera persona, aplicado a rectores)

P1: Creo que me exijo a mí mismo exageradamente	1	2	3	4	5
P2: Soy una persona perfeccionista	1	2	3	4	5
P3: Mi vida transcurre con demasiada tensión	1	2	3	4	5
P4: A menudo me siento cansado de trabajar arduamente	1	2	3	4	5
P5: A veces estoy seguro de lo que debo hacer, aún así pido consejo	1	2	3	4	5

Informante Clave 2

(Redactado en tercera persona, aplicado a autoridades superiores)

P1: Cuando trabaja en equipo necesita ser el líder para sentirse bien	1	2	3	4	5
P2: A veces introduce temas en una conversación para demostrar que sabe	1	2	3	4	5
P3: En muchas ocasiones prefiere que otros tomen la decisión por él	1	2	3	4	5
P4: Comunica sus logros aunque no le pregunten	1	2	3	4	5
P5: A veces tiene la sensación que necesita a los demás más que ellos a él	1	2	3	4	5

Informante Clave 3

(Redactado en tercera persona, aplicado a secretarias)

P1: A veces persigue metas que no le conducen a la felicidad	1	2	3	4	5
P2: Si alguien lo reprende por una promesa no cumplida se siente frustrado	1	2	3	4	5
P3: Cuando está en reuniones no puede evitar llamar la atención de los demás	1	2	3	4	5
P4: No puede evitar sentirse bien cuando descubre un error en los demás	1	2	3	4	5
P5: Frecuentemente es aplaudido por sus logros profesionales	1	2	3	4	5

Informante Clave 4

(Redactado en tercera persona, aplicado a administrativos)

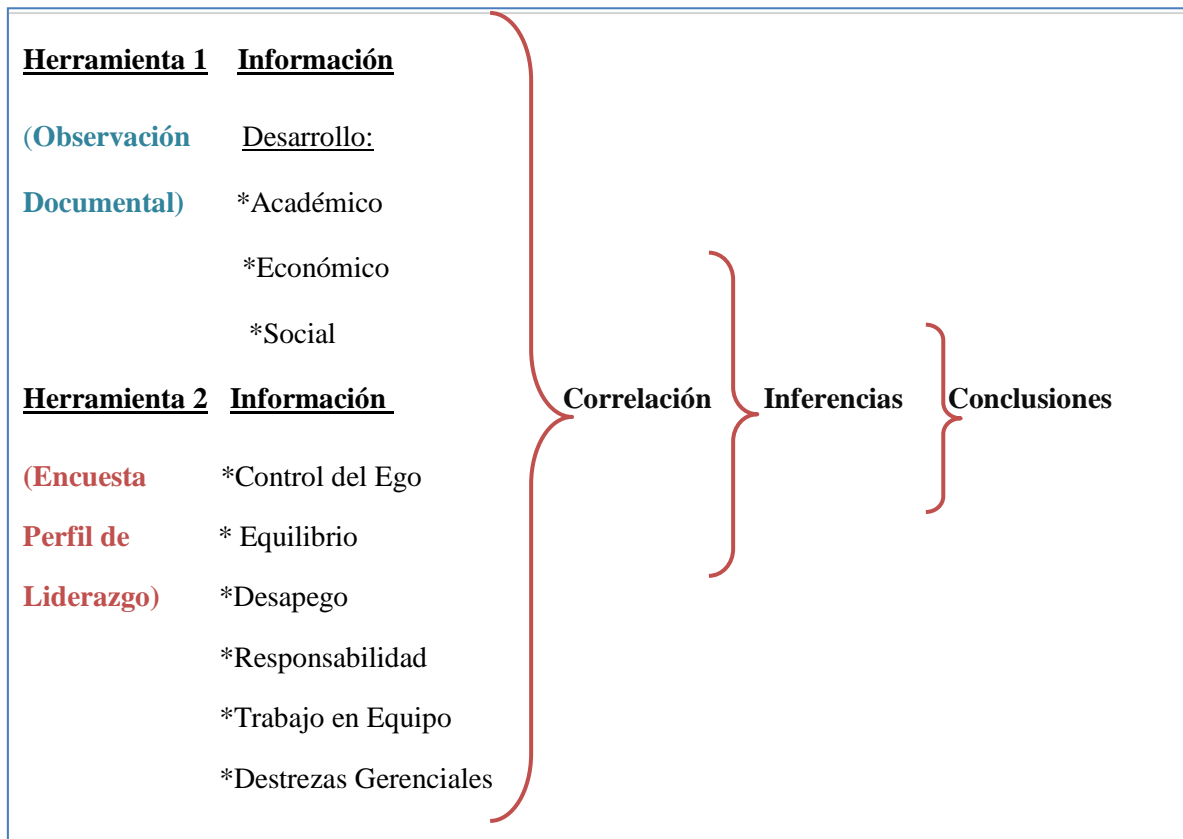
P1: A veces da una imagen de sí mismo diferente a la real para caer bien	1	2	3	4	5
P2: A veces otras personas lo manipulan usando su ego	1	2	3	4	5
P3: En muchos aspectos ha dejado pasar la vida en cosas que no disfruta	1	2	3	4	5
P4: En algunas situaciones se comporta amablemente, pero sin ser sincero	1	2	3	4	5
P5: En su vida las apariencias han sido demasiado importantes	1	2	3	4	5

La encuesta completa considera además las otras cinco dimensiones: Equilibrio, Desapego, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Destrezas Gerenciales

3.1.5 Métodos y Técnicas de Análisis de Resultados

Como mecanismo de análisis para esta investigación se utilizó la correlación entre la Herramienta 1: datos estadísticos ordenados en fichas de registro sobre el desarrollo académico, económico y social de cada universidad, obtenidos de la observación y revisión documental, y la Herramienta 2: encuesta sobre el perfil de liderazgo de la máxima autoridad universitaria para cada plantel, resultados obtenidos de la interpretación de las respuestas de los informantes claves, mediante escala numérica elaborada por José Agustín Elías, profesor de la Facultad de Estudios de la Empresa de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). A través de ésta, se podrá definir cada uno de los criterios que, a juicio de David Fischman, conforman las características de un buen líder, en este caso aplicado al ámbito educacional.

Ilustración A: Análisis de Resultados



CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

4.1.1 TABLA GLOBAL N° 1:

DESARROLLO ACADÉMICO UNIVERSIDADES POR AÑO

Ámbito Académico									
	2009			2010			2011		
	U1	U2	U3	U1	U2	U3	U1	U2	U3
OFERTA ACADEMICA									
Oferta Académica Pregrado	23	29	43	24	33	46	25	66	46
Oferta Académica Postítulo	8	5	17	9	5	25	9	5	25
*Oferta Académica Postgrado	6	10	11	6	13	11	6	14	9
MATRICULA									
Matrícula Pregrado	5,486	6,627	5,611	5,430	7,112	6,595	5,531	11,128	6,931
Matrícula Postítulo	344	111	534	345	155	758	181	183	615
Matrícula Postgrado	219	228	245	211	293	370	236	332	234
TITULADOS									
Titulados Pregrado	802	657	608	885	700	741	735	1,007	613
Titulados Postítulo	181	23	398	96	54	553	84	70	478
Titulados Postgrado	21	13	23	11	52	31	20	34	46
PERSONAL DOCENTE /NO DOCENTE									
Jornada Completa Doctorado	55	56	44	61	71	48	71	79	71
Jornada Completa Magíster	110	86	100	118	64	95	116	90	98
Jornada Completa Licenciados	11	72	93	11	53	90	14	77	70
1/2 Jornada Doctorado	6	2	4	5	5	5	7	3	6
1/2 Jornada Magíster	24	14	17	29	23	17	30	25	16
1/2 Jornada Licenciado	28	57	53	29	41	36	34	60	28
Jornada Horas Doctorado	2	13	4	2	23	3	14	14	6
Jornada Horas Magíster	20	72	33	39	127	45	46	125	75
Jornada Horas Licenciado	137	267	228	116	394	235	99	479	213
Personal no Académico	344	312	345	321	437	313	313	540	349
PUBLICACIONES CIENTÍFICAS									
ISI	27	47	39	19	39	45	38	44	60
Scielo	13	31	29	19	22	31	26	23	36
PROYECTOS									
Fondecyt Concurso Regular	2	5	14	1	4	7	2	2	9

*A la fecha del estudio ninguno de los 3 planteles contaba con Programa de Doctorado.

4.1.1.1 DESARROLLO ACADÉMICO UNIVERSIDAD N°1

Para el caso de la Universidad N°1, coloreada de azul, con acreditación institucional por 5 años (2010-2015) incluyendo las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, el desarrollo académico en cuanto a matrícula de pregrado el primer año muestra un universo superior a los 5 mil alumnos, distribuidos en 23 carreras. Esta cifra varía levemente entre los años 2010 y 2011.

Para el postítulo se muestra una baja considerable en su matrícula, pasando de 344 a 181 el último año, a pesar que la oferta académica se mantuvo entre los 8 y 9 programas. Para el postgrado, en tanto, considerando solamente la oferta de Magíster (ya que ninguno de los tres planteles a la fecha de este estudio poseía programas de doctorado), su matrícula promedió los 230 estudiantes, quienes optaron por uno de los 6 programas en curso.

Respecto a la titulación oportuna, esta casa estudios superó los 800 estudiantes por año, lo que corresponde a una tasa de titulación del 53% en 2009, un 59% en 2010 y un 60% en 2011. Cifras que para el postítulo y postgrado resultan bastante más bajas, respecto al número de sus matriculados.

El personal docente presente en la Universidad N°1, muestra un considerable aumento en su perfeccionamiento, pasando de 55 jornadas completas con Doctorado el primer año a 77 en 2011, mientras que las jornadas completas con Magíster bordearon los 120 académicos. Similar tendencia ocurre en las medias jornadas, mientras que en las jornadas horas el Doctorado pasa de 2 académicos en 2009 a 14 en 2011, y los Magíster de 20 a 46. Este aumento contrasta con la baja estadística de docentes con licenciatura en jornada completa y medias jornadas, no así en jornadas horas, donde sobrepasan con creces a los Doctores y Magíster.

Su personal no académico, es decir, apoyo a la docencia y administrativos, ha bajado paulatinamente desde 2009, pasando de 344 a 321 y finalmente 313 en 2011.

En relación a las publicaciones científicas, la Universidad N°1 presenta cierta inestabilidad, ya que presenta 27 publicaciones ISI el primer año, bajando a 19 el segundo y subiendo nuevamente el último año a 38. En cuanto a sus publicaciones Scielo, éstas crecen año a año, registrándose 13, 19 y 26 respectivamente.

Por último, sus proyectos Fondecyt bordean uno y dos por año, incluyendo financiamiento interno, con inversiones totales que superan los mil 800 millones de pesos.

4.1.1.2 DESARROLLO ACADÉMICO UNIVERSIDAD N°2

La Universidad N°2, coloreada de rojo y acreditada por 4 años en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, muestra un explosivo crecimiento de matrícula pasando de poco más de 6 mil 500 alumnos a los cinco dígitos: 11.128, cifra en la que se encuentran consideradas las carreras técnicas que también ofrece el plantel. Esto va de la mano del aumento de carreras, cuya oferta es triplicada en el periodo 2009-2011. Este escenario se ve reflejado también en el aumento de la titulación, que llega a los 1007 nuevos profesionales para el año 2011.

Para el postítulo, esta universidad a pesar de mantener fija la oferta durante los tres años, crece en matrícula y en titulación, mientras que en los magíster, se muestra una baja en ingreso y titulación, pese a tener un importante alza el año anterior y una oferta creciente de 6 a 13 y 14 programas en 2011.

Por otra parte, al último año las jornadas completas de Doctores y Magíster muestran un aumento, llegando a 79 y 90 respectivamente, no así los docentes licenciados, que bajan en este ítem pero se incrementan en medias jornadas y jornadas horas. Su personal no académico agrega 125 trabajadores entre 2009 y 2010 y otros 103 entre 2010 y 2011, llegando a un total de 540 personas.

Respecto a sus publicaciones, la Universidad N°2 presenta 47 publicaciones ISI el primer año, siendo su cifra más alta para el período en estudio, ya que luego baja a 39 y retoma a 44 el último año. Similar es la situación respecto a Scielo, donde registra: 31, 22 y 23 publicaciones respectivamente.

Su adjudicación de proyectos Fondecyt, en tanto, ha ido en baja, partiendo con 5 proyectos en 2009, 4 en 2010 y sólo 2 en 2011.

4.1.1.3 DESARROLLO ACADÉMICO UNIVERSIDAD N°3

Coloreada de verde, la Universidad N°3, con acreditación por 5 años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, muestra un crecimiento en matrícula que ha sido moderado acercándose a los 7 mil alumnos de pregrado, con una oferta académica que pasa de 43 a 46 programas en 2010 y se mantiene en 2011. Su titulación en tanto promedia los 600 estudiantes.

Para el postítulo, su oferta crece incorporando 8 nuevas ofertas, sin embargo, en 2011 sufre una disminución en matrícula y titulados. Algo distinto ocurre en los programas de Magíster, donde la oferta baja de 11 a 9, disminuyendo la matrícula, pero aumentan los titulados de aquellos programas vigentes, pasando de 23 en 2009, a 31 en 2010 y 46 en 2011.

Para la docencia, la Universidad N° 3 presenta un aumento de 27 jornadas completas con Doctorado y una reducción de 2 Magíster y 23 licenciados con igual jornada. Respecto a las medias jornadas hay leves movimientos, aumentando 1

Doctor y disminuyendo en un Magíster. Sin embargo, se observa una baja considerable al reducir 25 profesores licenciados.

El alza considerable está en las jornadas horas de Doctorados y Magíster, principalmente en estos últimos que alcanzan los 75 en 2011 versus los 33 que eran en 2009. Mientras que los licenciados bordean los 230. Y el personal no académico para este plantel de educación superior se mantiene en los 345, 313 y 349 respectivamente.

Las publicaciones para este caso, manifiestan un rotundo crecimiento en cuanto a la producción de investigación, representado en 39 publicaciones ISI en el inicio del periodo de estudio, subiendo a 45 y 60 finalmente en el año 2011. Lo mismo ocurre con Scielo, que crecen de 29 a 31 y a 36 respectivamente.

Finalmente, el plantel registra un total de 30 proyectos Fondecyt, desglosados en 14 proyectos el 2009, 7 el 2010 y 9 el 2011.

4.1.2 TABLA GLOBAL N° 2

DESARROLLO ECONÓMICO UNIVERSIDADES POR AÑO

Ámbito Económico (Valores en Miles de Pesos)									
	2009			2010			2011		
	U1	U2	U3	U1	U2	U3	U1	U2	UCT
INGRESOS / INVERSIÓN									
Ingresos de Operación	10,938,980	15,053,914	17,456,634	11,559,844	16,459,742	18,982,292	12,534,167	17,723,848	19,555,902
<i>*Venta de bienes y servicios, aranceles de matrícula, renta e inversiones.</i>									
Ventas Activos	1,048,755	215,017	0	696,994	10,695	0	3,705,793	42,668	0
<i>*Activos físicos y financieros.</i>									
Transferencias	5,495,115	3,283,404	1,338,032	6,378,679	1,090,564	1,764,159	7,944,524	2,102,910	2,183,399
<i>*Sector privado, sector público.</i>									
Endeudamiento	693,000	4,176,414	1,314,085	4,200,000	5,464,296	990,311	2,509,722	11,428,330	3,173,196
<i>*Interno, externo, proveedores.</i>									
Financiamiento Estatal	2,246,263	4,776,979	1,526,472	2,231,557	6,556,164	2,311,529	2,575,502	4,925,791	2,448,122
<i>*Aporte fiscal indirecto, aporte fiscal directo, pagarés universitarios, recuperación créditos por préstamos fiscal.</i>									
Recuperación Otros Préstamos		5,343,513	5,332,473		5,513,141	5,779,203		8,199,292	7,532,655
Otros Ingresos	1,338,588	2,217,978	375,823	1,569,035	2,310,489	331,126	1,530,781	2,928,829	323,108
Saldo Inicial Caja	546,704	1,147,311	949,183	424,508	1,177,885	617,03	69,114	1,113,306	305,371

4.1.2.1 DESARROLLO ECONÓMICO UNIVERSIDAD N° 1

La Universidad N° 1, muestra ingresos de operación que crecen en casi mil 500 millones de pesos durante los tres años considerados para la medición, llegando a los 12 mil quinientos millones, además de ventas de activos que en 2011 alcanzan los 3 mil 700 millones. Un notable aumento se registra también en el caso de este plantel en las transferencias, tanto del sector público como privado.

Como aporte estatal, esta casa de estudios se mantiene con un promedio de 2 mil 300 millones aproximadamente, y como ítem otros ingresos suma cada año mil 500 millones más.

Su saldo inicial de caja es del orden de los 500 millones al comienzo del periodo y baja considerablemente a 69 millones, y su endeudamiento pasa de los nueve a los diez dígitos, siendo su año más alto el 2010 con un total de 4 mil 200 millones.

4.1.2.2 DESARROLLO ECONÓMICO UNIVERSIDAD N°2

La situación económica para este plantel presenta ingresos sostenidos en el tiempo por el concepto de venta de bienes y servicios, alcanzando los 17 mil 700 millones al final del 2011, sin embargo, la venta de activos resulta mínima, especialmente los años 2010 y 2011. Aumenta sí el ítem de transferencias del sector público y privado, así como por financiamiento estatal, siendo este último como aporte fiscal directo e indirecto una cifra que alcanza su monto más alto en 2010 con algo más de 6 mil 500 millones de pesos. Asimismo recupera otros préstamos por el orden de los 8 mil millones en 2011 y cerca de 3 mil millones por concepto de otros ingresos.

Finalmente, su saldo inicial de caja durante los 3 años superó los mil millones, pero con un endeudamiento de 11 mil 400 millones al 2011.

4.1.2.3 DESARROLLO ECONÓMICO UNIVERSIDAD N°3

Para este plantel el crecimiento en ingresos de operación resulta ascendente, acercándose a los 20 mil millones en 2011, pero con cero ventas de activos. En cuanto a transferencias y aporte estatal, esta Universidad muestra cifras que superan los 2 mil millones en el tercer año.

Su saldo inicial en caja registra una baja sostenida en los años, mientras que el endeudamiento sube desde los mil 300 millones en 2009 a los 3 mil 173 millones en 2011. Asimismo sube la recuperación de otros préstamos, por un monto que asciende a 7 mil 500 millones.

4.1.3 TABLA GLOBAL N°3:

DESARROLLO SOCIAL UNIVERSIDADES POR PERIODO

(Información no disponible por año sino por período)

Ámbito Social			
2009-2010-2011			
	U1	U2	U3
Convenios Nacionales e Internacionales	163	130	150
*Público Actividades de Extensión	186.000	160.837	95,626
Publicaciones Editorial	19	13	10

**Referido a actividades de teatro, música, folclore, cine, festivales, exposiciones, charlas, seminarios y otros.*

4.1.3.1 DESARROLLO SOCIAL UNIVERSIDAD N°1

La vinculación con el medio se suma como nueva área acreditada en el último proceso para esta Universidad, donde el ámbito social ha sido clave. En este sentido ha fortalecido la relación con la comunidad nacional e internacional por medio de 163 convenios firmados para el periodo en estudio, que incluye países como España, Brasil, Estados Unidos y Australia, entre otros.

La actividad de extensión, tanto académica como cultural, se ha potenciado por medio de eventos de gran impacto social, como ferias de folclore y feria del libro, registrando una asistencia cercana a las 186 mil personas.

Y, en cuanto a las publicaciones de su editorial éstas alcanzan 19 producciones, las que corresponden mayoritariamente a textos académicos y revistas.

4.1.3.2 DESARROLLO SOCIAL UNIVERSIDAD N°2

Esta Universidad no acreditó el área de vinculación con el medio en su último proceso, sin embargo mantiene activa sus relaciones institucionales, generando un total de 130 convenios nacionales e internacionales que van en directo beneficio de la comunidad, sus docentes y estudiantes.

Sus actividades de extensión concentran un amplio abanico de oferta académica como simposios, congresos y charlas, y también culturales como conciertos, tertulias, debates y otros, los que en su conjunto tuvieron un alcance superior a los 160 mil asistentes.

Las publicaciones editoriales por su parte suman 13 textos correspondientes a las distintas disciplinas del saber.

4.1.3.3 DESARROLLO SOCIAL UNIVERSIDAD N°3

En su último proceso de acreditación incluyó con éxito el área de vinculación con el medio. En este ámbito se creó la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, por medio de la cual se generaron 150 convenios nacionales e internacionales.

Sus actividades de extensión académica y cultural tuvieron alcance a un total cercano a los 96 mil asistentes, y sus publicaciones de editorial promueven la divulgación de los resultados científicos, intelectuales y artísticos generados por los académicos, que para el periodo 2009-2011 alcanzan 10 ejemplares.

4.2 RESULTADO ENCUESTA INFORMANTES CLAVES SOBRE PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS RECTORES

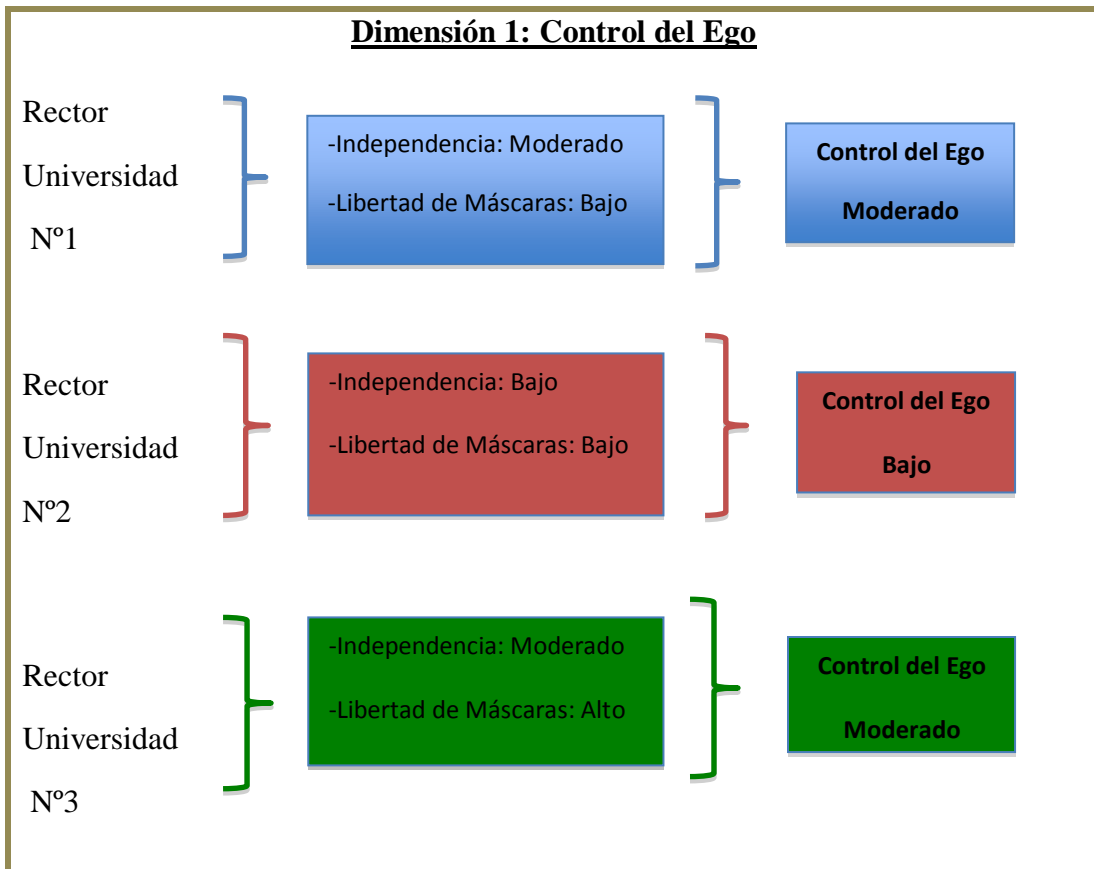
Los resultados que a continuación se presentan corresponden a una evaluación personal sobre perfil de liderazgo de los rectores de las universidades católicas del sur, que ocuparan dicho cargo para el periodo 2009-2011.

La herramienta fue aplicada a un total de 12 informantes claves e incluyó la evaluación de seis dimensiones: Control del Ego con un total de 20 preguntas; Equilibrio con 21 consultas, Desapego y Responsabilidad con 20 cada una, Trabajo en Equipo y Destrezas Gerenciales con 25 preguntas cada una.

La calificación e interpretación de cada dimensión es el resultado de una fórmula matemática, considerando un puntaje para cada pregunta y una valoración inversa para las consultas redactadas en forma negativa.

Los resultados entregan información relativa a escalas parciales y escala completa, permitiendo así una mejor interpretación de las dimensiones, que según David Fischman (2007), constituyen las características de un buen líder.

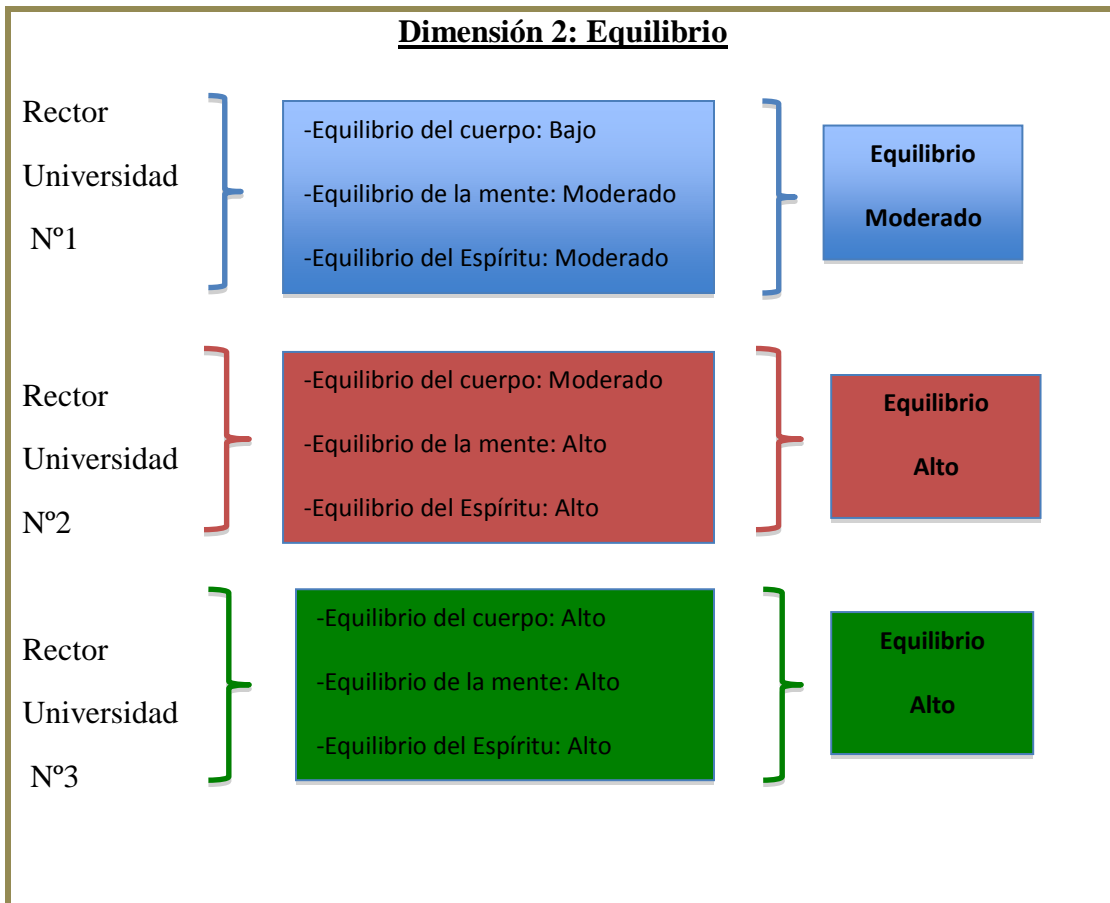
4.2.1 Tabla N° 4



A.-**Independencia:** sentimientos y creencias relacionados a la idea de que la propia felicidad sólo depende de sí mismo y ya está presente en cada quien. Se relaciona con una fuerte autoestima que busca mezclas razonables y no cae en el perfeccionismo. La persona con alta independencia toma decisiones propias que le permiten dar soluciones permanentes a los problemas y no salidas temporales.

B.-**Libertad de máscaras:** las “máscaras” son acciones, pensamientos y emociones que se realizan conducidos por el deseo de salvar el ego ante los demás; por ejemplo, persiguiendo metas sin sentido, como posesiones materiales o el reconocimiento permanente de las personas.

4.2.2 Tabla N° 5

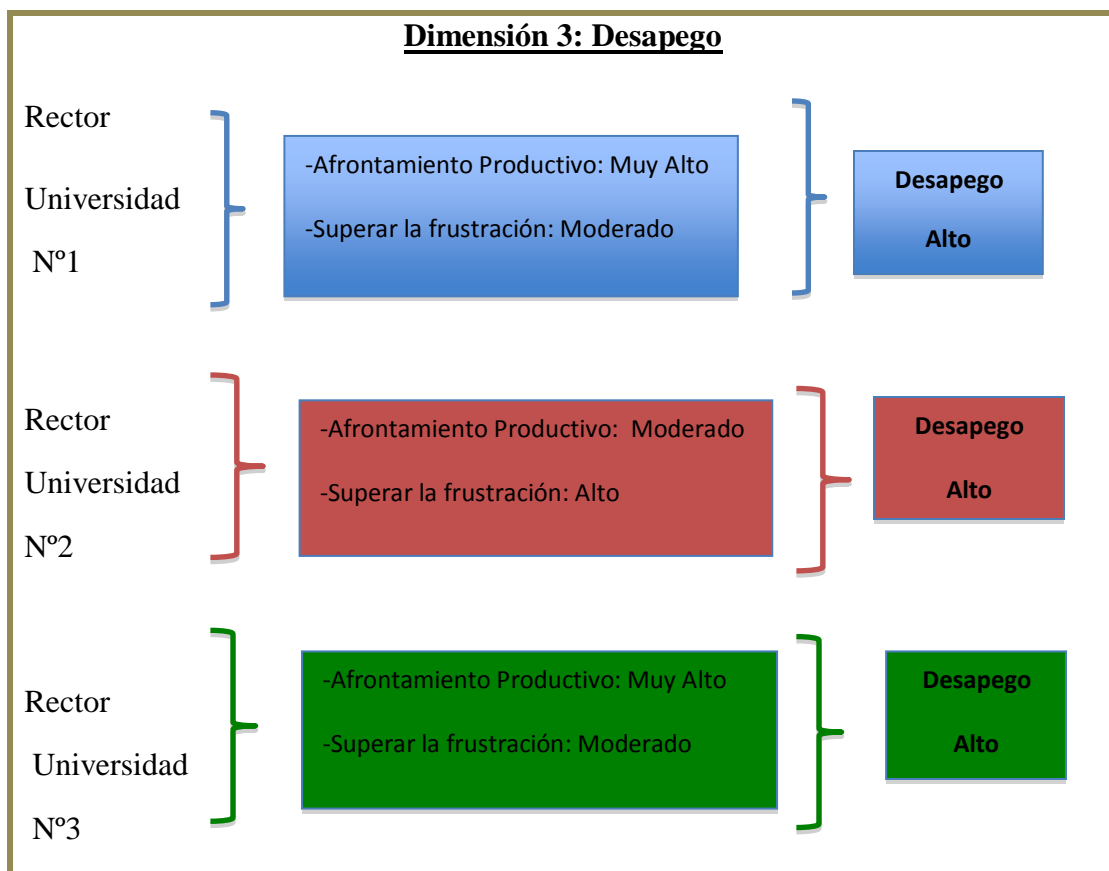


A.-Equilibrio del Cuerpo: medida en la que se es consciente del estado físico y somático, atentos a posibles desequilibrios y problemas en el, y al impacto de la rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que se practica hábitos beneficiosos para la salud y bienestar en ámbitos tangibles: hacer deporte y llevar una vida ordenada.

B.-Equilibrio de la mente: grado en el que se responsabiliza por el estado mental, promoviendo actitudes positivas y tomando conciencia de la aparición de actitudes negativas ante la vida.

C.-Equilibrio del Espíritu: medida en que se protege la vida espiritual, en forma activa y constructiva. Grado en que se cuida la capacidad de reflexión y conocimiento profundo de nosotros mismos. Se refleja en el intento por evitar pensamientos destructivos, en disponer de tiempo para la reflexión personal, la confianza y la credibilidad en sí mismo.

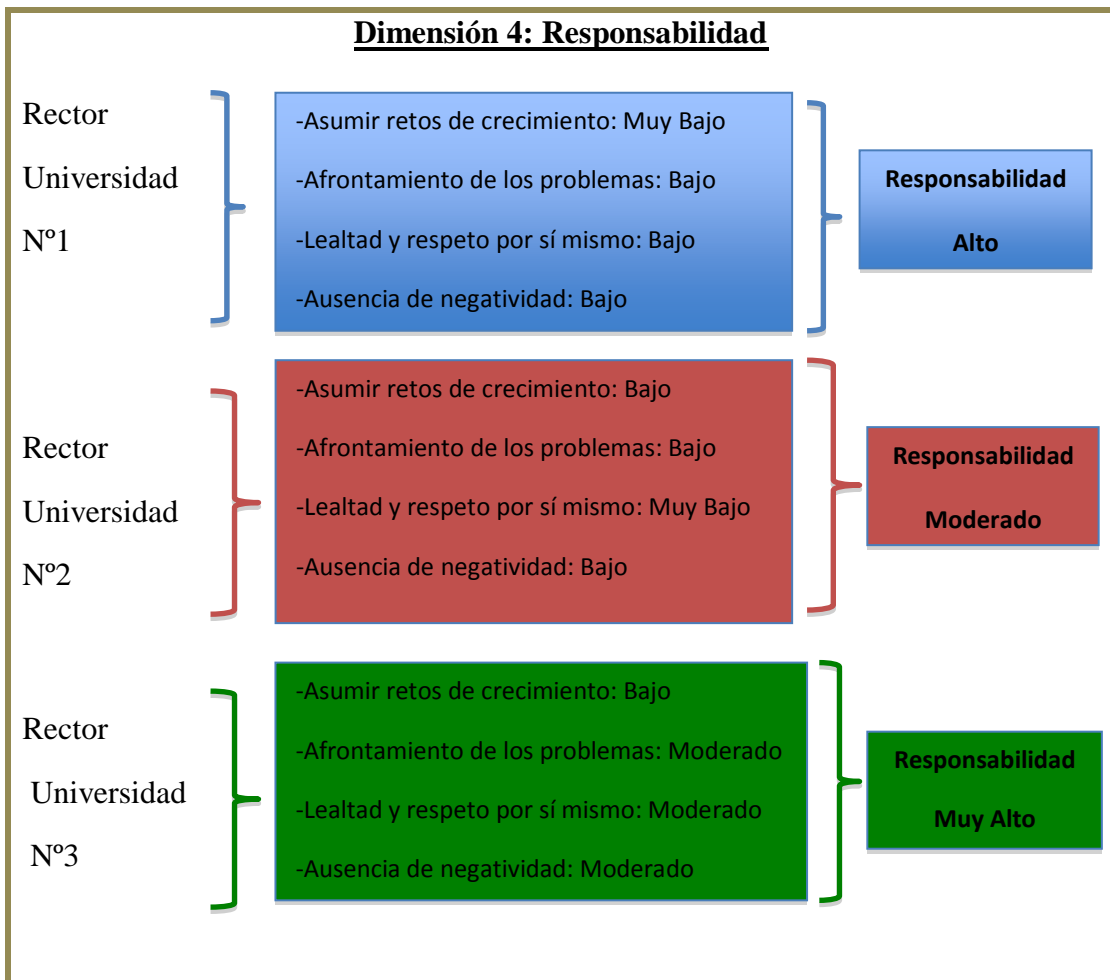
4.2.3 Tabla N° 6



A.-Afrontamiento productivo: hábito de usar los problemas y dificultades con fines de aprendizaje y no sólo para preocuparse. Medida en la que se usa con humildad la capacidad de aprender para no apegarse excesivamente a las metas o bienes.

B.-Superar la frustración: habilidad para no decepcionarse rápida ni permanentemente cuando no se obtiene lo querido o las circunstancias no son favorables. Capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes y poder reaccionar ante los problemas en proporción a su relevancia objetiva. Habilidad para enfocar lo positivo en la vida, sentimientos de valoración por lo que se tiene y actitud positiva y confiada ante las circunstancias.

4.2.4 Tabla N° 7



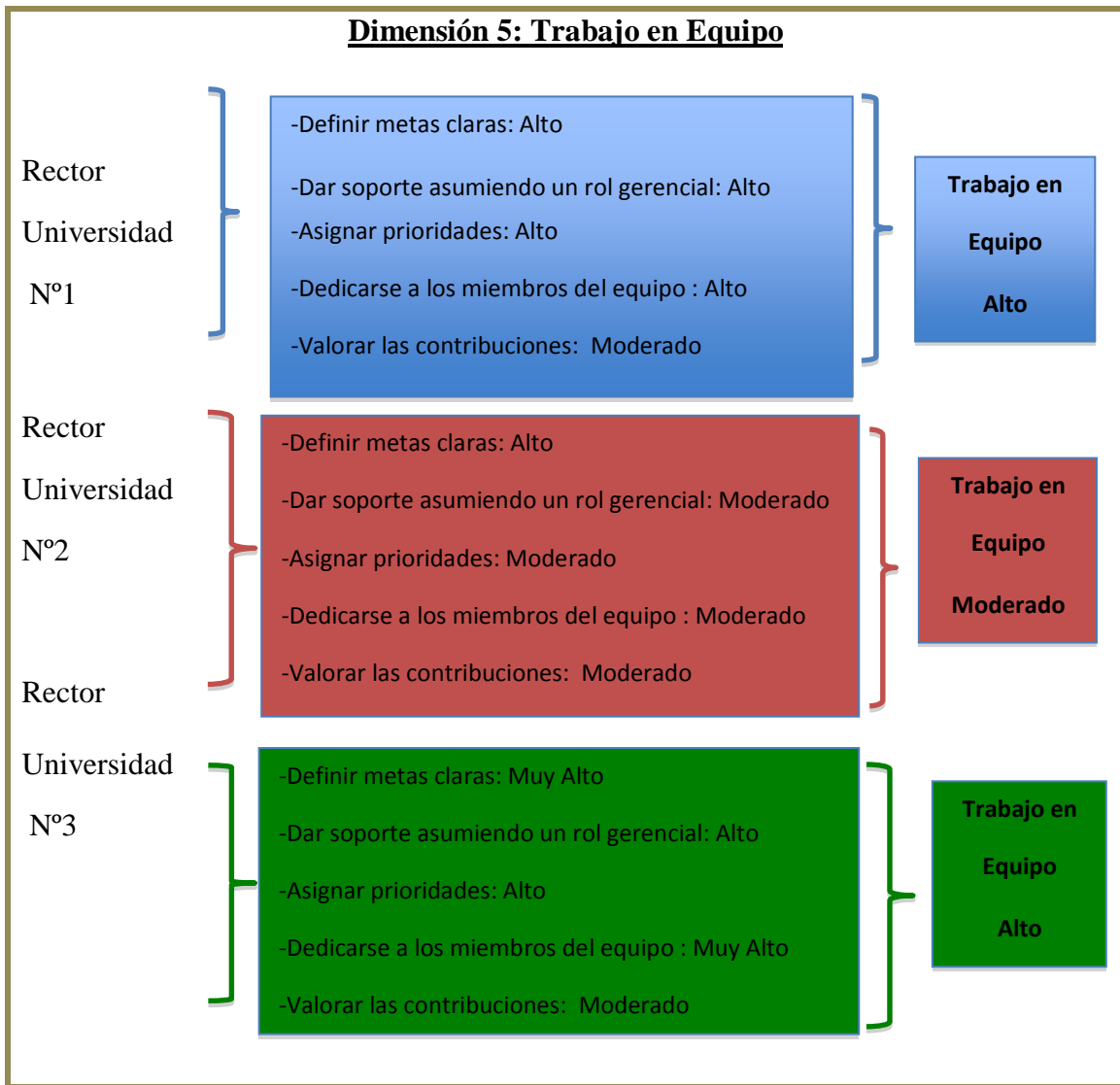
A.-Asumir retos de crecimiento: habilidad de hacerse responsables en lugar de buscar excusas; saber aceptar desafíos y buscar las fuerzas para afrontarlos interiormente, en vez de culpar a las circunstancias o las personas.

B.-Afrontamiento de los problemas: hábito de adoptar conductas que lleven a la solución eficaz de los problemas, en lugar de permanecer estancados en la angustia que ellos producen. Saber evitar el negativismo y las reacciones depresivas.

C.- Lealtad y respeto por sí mismo: actitud de confianza respecto del cumplimiento de las propias promesas, de respeto por las decisiones y lealtad consigo mismo. En seguida por hábitos como la disciplina, la perseverancia y la iniciativa. Compromiso con una visión.

D.-Ausencia de negatividad: alejamiento de la presencia permanente de emociones y pensamientos de agresión, odio y negativismo hacia los demás.

4.2.5 Tabla N° 8



A.- **Definir metas claras:** habilidad para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo, mensurables y apropiadamente retadoras.

B.- **Dar soporte asumiendo un rol gerencial:** habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser intrusivos, así como para promover

estructuras horizontales, dar el ejemplo y eliminar barreras en la organización. Conocer cuándo aplicar un estilo directivo y cuándo uno participativo.

C.- Asignar prioridades: grado en el que se está al tanto de lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la cohesión de los equipos. Medida en que la promoción del trabajo en equipo es parte de las responsabilidades personales.

D.- Dedicarse a los miembros del equipo: medida en la que dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en equipo: supervisar su desarrollo, conocer y promover su potencial como personas. Medida en que aplica una escucha eficaz para con los miembros del equipo y no cede ante la presión de grupo.

E.- Valorar las contribuciones: grado en que se es conscientes del aporte de las personas en la familia y la empresa y existe preocupación de retribuirlo mediante reconocimiento, agradecimiento público e incentivos adecuados.

4.2.6 Tabla N° 9

<u>Dimensión 6: Destrezas Gerenciales</u>		
Rector Universidad N°1	<ul style="list-style-type: none"> -Infundir pasión en los miembros del equipo: Moderado -Crear un clima de incentivos apropiados: Moderado -Dar crítica constructiva: Moderado -Equilibrar liderazgo y administración: Moderado -Honestidad: Muy Alto 	Destrezas Gerenciales Alto
Rector Universidad N°2	<ul style="list-style-type: none"> -Infundir pasión en los miembros del equipo: Moderado -Crear un clima de incentivos apropiados: Moderado -Dar crítica constructiva: Alto -Equilibrar liderazgo y administración: Alto -Honestidad: Moderado 	Destrezas Gerenciales Alto
Rector Universidad N°3	<ul style="list-style-type: none"> -Infundir pasión en los miembros del equipo: Bajo -Crear un clima de incentivos apropiados: Moderado -Dar crítica constructiva: Alto -Equilibrar liderazgo y administración: Muy Alto -Honestidad: Muy Alto 	Destrezas Gerenciales Alto

A.-Infundir pasión en los miembros del equipo: habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas. Incluye la habilidad de transmitir eficazmente las ideas (presentaciones eficaces) al equipo y crear un sentido de valía y responsabilidad.

B.-Crear un clima de incentivos apropiados: atender al deseo de significado de los miembros de su equipo, promoviendo proyectos que dejen huella y vayan más allá de los intereses cotidianos.

C.-Dar crítica constructiva: capacidad para prepararse adecuadamente para hacer críticas, sin cargarse emocionalmente, pensando el objetivo final de la comunicación y luego transmitirla, describiendo los hechos, planteando sentimientos al respecto y preguntando qué se puede hacer para mejorar la situación.

D.-Equilibrar liderazgo y administración: desarrollar habilidades equilibradas que permitan promover cambios muy importantes y a la vez supervisar el orden, la estructura y la optimización de los mismos.

E.-Honestidad: práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.

4.3 CORRELACIÓN HERRAMIENTA 1 Y HERRAMIENTA 2

A continuación se presenta un cuadro resumen por universidad donde se correlacionan los resultados de la Herramienta 1 –Observación Documental- y de la Herramienta 2 –Encuesta Perfil de Liderazgo-.

4.3.1 Tabla N°10: Correlación Universidad 1

Inferencias Desarrollo Académico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Económico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Social 2009-2011
<p><i>-Acreditación por 5 años.</i></p> <p><i>-Mantiene una matrícula regular en pregrado, pero aumenta la tasa de titulación.</i></p> <p><i>-Fortalece el perfeccionamiento docente aumentando Doctores.</i></p> <p><i>-Sus publicaciones científicas ISI son inestables y aumenta progresivamente Scielo.</i></p>	<p><i>-Crecimiento sostenido en ingresos de operación y venta de activos.</i></p> <p><i>-Aporte estatal promedio.</i></p> <p><i>-Endeudamiento es irregular, llegando a algo más de 2.000 MM el último año.</i></p>	<p><i>-Promueve la vinculación con instituciones nacionales e internacionales.</i></p> <p><i>-Masivas actividades de extensión con impacto en la comunidad.</i></p> <p><i>-Fuerte producción editorial.</i></p>
Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo
<p><i>-Aprende de los problemas y tiene una moderada capacidad para no decepcionarse.</i></p> <p><i>-Metas compartidas y cercanía con los miembros de su equipo.</i></p>	<p><i>- Baja capacidad para aceptar desafíos, poca confianza.</i></p> <p><i>-Moderación en la crítica constructiva y poca motivación a realizar proyectos que dejen huella.</i></p>	<p><i>-Autoestima moderada.</i></p> <p><i>-Actitud positiva y reflexión personal presentes.</i></p>

4.3.2 Tabla N°11: Correlación Universidad 2

Inferencias Desarrollo Académico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Económico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Social 2009-2011
<p><i>-Acreditación por 4 años.</i></p> <p><i>-Explosivo crecimiento de matrícula y oferta académica (carreras técnicas).</i></p> <p><i>-Aumento de titulación.</i></p> <p><i>-Inestabilidad en publicaciones científicas.</i></p>	<p><i>-Ingresos sostenidos y mínima venta de activos.</i></p> <p><i>-Incremento del aporte estatal.</i></p> <p><i>-Duplica su endeudamiento durante el periodo.</i></p>	<p><i>-Área de Vinculación sin acreditar.</i></p> <p><i>-Importante número de convenios nacionales e internacionales.</i></p> <p><i>-Variedad de actividades de extensión.</i></p> <p><i>-Importante producción editorial.</i></p>
Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo
<p><i>-Moderada humildad para aprender, capacidad para no decepcionarse ante los problemas.</i></p> <p><i>-Metas claras y equipo directivo moderado.</i></p>	<p><i>-Moderada disciplina y compromiso.</i></p> <p><i>-Alta capacidad para promover cambios.</i></p>	<p><i>-Baja autoestima.</i></p> <p><i>-Alto grado de responsabilidad física y mental.</i></p> <p><i>-Activa vida espiritual.</i></p>

4.3.3 Tabla N°12: Correlación Universidad 3

Inferencias Desarrollo Académico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Económico 2009-2011	Inferencias Desarrollo Social 2009-2011
<p><i>-Acreditación por 5 años.</i></p> <p><i>-Moderada variabilidad en matrícula.</i></p> <p><i>-Aumento en Doctores JCE, pero sobre todo en jornadas horas.</i></p> <p><i>-Robusto crecimiento en publicaciones científicas ISI y Scielo y adjudicación de proyectos Fondecyt.</i></p>	<p><i>-Ingresos de operación ascendentes y cero venta de activos.</i></p> <p><i>-Moderado crecimiento del aporte estatal.</i></p> <p><i>-Aumento del endeudamiento el último año.</i></p>	<p><i>-Potencia convenios nacionales e internacionales.</i></p> <p><i>-Moderada actividad de extensión.</i></p> <p><i>-Baja producción editorial</i></p>
Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo	Perfil de Liderazgo
<p><i>-Aprende de las dificultades y cuenta con moderada capacidad para no frustrarse.</i></p> <p><i>-Habilidad para promover estructura horizontales de trabajo y consciencia de la cohesión del equipo. Alto grado de cercanía con las personas a su cargo.</i></p>	<p><i>-Trata de dar solución a los problemas.</i></p> <p><i>-Promueve moderadamente proyectos que van más allá de lo cotidiano.</i></p> <p><i>-Alta capacidad para promover cambios importantes.</i></p>	<p><i>-Busca el reconocimiento permanente ante los otros.</i></p> <p><i>-Alto grado de conciencia por el bienestar físico, mental y espiritual.</i></p>

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

A pocos días que miles de jóvenes chilenos rindan la Prueba de Selección Universitaria la presión no sólo se concentra en obtener un buen puntaje, sino que ese puntaje alcance para quedar seleccionado en una universidad certificada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), como sinónimo de calidad y aseguramiento de financiamiento estatal por medio de becas y créditos.

A nivel país sólo dos planteles tienen 7 años como máxima acreditación y 12 definitivamente no se encuentran certificados. En la medida que los mecanismos de aseguramiento de calidad son más sólidos y obtienen mejores resultados, mayor cantidad de años de acreditación recibe la institución. Además existen dos áreas mínimas consideradas en el proceso: gestión institucional y docencia de pregrado; y cuatro áreas electivas: investigación, docencia de postgrado, formación continua y vinculación con el medio.

Las Universidades Católicas del Sur pertenecen al grueso de los planteles, en total 26, que cuenta con 4 ó 5 años de acreditación. Un resultado que desde la mirada de este estudio puede concluir que si bien estas instituciones han logrado asentar sus raíces desde su independencia de la Pontificia Universidad Católica de Chile en 1991, aún tienen una tarea pendiente para ocupar aquellos lugares que las hagan reconocibles como universidades de excelencia.

Entendiendo la calidad de la educación superior desde una mirada global y no sólo desde las estadísticas de su cuerpo académico, programas de pre y postgrado, universo de alumnos, aporte en investigación, innovación y cultura, la calidad pasa por una buena gestión institucional. Sin embargo, hasta ahora el debate respecto a esta materia se ha focalizado más bien en el Gobierno, la legislación e incluso en los propios estudiantes, plasmado en múltiples estudios y análisis, pero sin registro de la descripción de la actuación de las máximas autoridades universitarias.

Basado en los antecedentes obtenidos en esta investigación, respecto a lo anteriormente expuesto, se puede concluir en forma particular de cada plantel lo siguiente:

-La Universidad N°1, para el periodo 2009-2011, mantuvo un crecimiento moderado y sostenido en los ámbitos académicos, económico y social, poniendo especial énfasis en el perfeccionamiento docente, lo que se ve expresado en un progresivo aumento en publicaciones científicas y también editoriales de índole académico. Además su actividad de extensión es reconocida por la comunidad (ver Tabla Global N° 1, 2 y 3).

Este comportamiento es reflejo del perfil de liderazgo de su rector, quien presenta un alto nivel en la dimensión 5 (ver Tabla N°8), compartiendo metas y mostrándose cercano con los miembros del equipo, lo que le permitió sacar adelante la labor educativa y acreditar la Universidad por 5 años, sumando a sus dos áreas mínimas la vinculación con el medio. Sin embargo, y a pesar de tener también un alto grado en la dimensión 4 (ver Tabla N° 7), presenta un nivel muy bajo respecto a su capacidad para aceptar desafíos y poca motivación para realizar proyectos significativos.

-La Universidad N°2 en tanto, para el periodo 2009-2011, presentó un explosivo crecimiento en el ámbito académico (ver Tabla Global N°1), asociado a un doblaje en matrícula y aún más en su oferta académica, incluyendo carreras técnicas. Esto repercutió en el ámbito económico (ver Tabla Global N°2), que se ve reflejado en un alto endeudamiento al último año de estudio. Su actividad de extensión, en tanto, se mantuvo moderada a lo largo de los tres años. Es este escenario el que le otorga una acreditación de 4 años, sin certificación de su área de vinculación con el medio.

El perfil de liderazgo de la máxima autoridad de esta casa de estudios manifiesta un alto nivel en la dimensión 5 (ver Tabla N°8), destacando metas claras con su equipo directivo, al igual que la dimensión 6 (ver Tabla N°9), donde muestra

una gran capacidad para promover cambios, los que están definidos por la apuesta de potenciamiento de la formación tanto profesional como técnica en la región, asumiendo importantes retos de crecimiento en esta materia. Esta decisión tiene repercusión en su economía como consecuencia de un bajo nivel en la dimensión 1 (ver Tabla N°4) y moderado en la dimensión 4 (ver Tabla N° 7), ya que da soluciones temporales a las dificultades y no asume un rol gerencial.

-Por su parte, la Universidad N°3, para el periodo 2009-2011, manifiesta un robusto desarrollo científico, esto ligado a la incorporación de personal con grado de Doctor a sus aulas (ver Tabla Global N°1). Su economía en tanto, se muestra moderada, probablemente como efecto de la inyección de recursos obtenidos a través de la adjudicación de proyectos con financiamiento estatal, pero con un alza en endeudamiento el último año. La acreditación obtenida por esta Universidad es de 5 años, incluido vinculación con el medio.

Este destacado desarrollo desde la investigación, transformándola en un referente regional durante los últimos años, tiene vínculo con el perfil de liderazgo de su rector desde las dimensiones 1, 5 y 6 (ver Tablas N° 4, 8 y 9) , donde resalta su satisfacción por el permanente reconocimiento de otros a su labor, la promoción de proyectos que van más allá de lo cotidiano y la habilidad para incentivar estructuras horizontales de trabajo.

A la luz de estos resultados -donde una de las universidades tuvo un desarrollo moderado pero sin dejar huella alguna, la otra un fuerte crecimiento pero también un considerable endeudamiento, y la última potenció tremendamente un área pero descuidó las otras- resulta clave contar con un líder en la gestión universitaria que tenga las habilidades y destrezas para guiar el proyecto educativo de manera integral. Una decisión que para el caso de Universidades Católicas del Sur resulta más complejo si se considera un sistema de elecciones donde es el comité de búsqueda quien designa la terna, a diferencia de las universidades

estatales donde existe un amplio campo de posibilidades al hacer partícipe a la comunidad en una elección de carácter democrática.

Tomando como referencia estos antecedentes y los expuestos en los párrafos anteriores se pueden esbozar las características esperables para un líder de educación superior como aquella persona que: a) Sea capaz de proponerse desafíos significativos y que sean compartidos con su equipo para trabajar alineados en una misma estrategia institucional. b) Sepa reconocer la labor sus colaboradores con retribuciones que los mantengan motivados. c) Sea capaz de aprender de los problemas, sin frustrarse y manteniendo una actitud positiva y de confianza en el proyecto educativo. d) Tenga la capacidad de supervisar la estructura de su institución, especialmente en aquellas áreas donde no es especialista. e) Por último, pero no menos importante, que tenga manejo y control respecto a su autoestima, como referente de opinión ante la comunidad universitaria y la sociedad.

Todas características que en su conjunto definirán un buen liderazgo educativo, las que deberán ser consideradas a la hora de formar equipos directivos que fortalezcan aquellos aspectos menos desarrollados y que esta autoridad universitaria debe dominar, dando así respuesta a un tema que en nuestra sociedad hoy resulta fundamental y transversal: la certificación como único sello de calidad y excelencia.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

6.1 TEXTOS Y REVISTAS

-Aedo, L. 2009. Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. Santiago. Ediciones CNA-Chile.

-Álvarez, A., 2003. El liderazgo de la Calidad Total. Bilbao: R.G.M., S.A.

-Bennis, W. y Burt Nanus, 1985. Líderes: el arte de mandar, México. Merlin Libros.

-Bennis, W.; Spreitzer, G: y Cummings, T.G, 2006. Las claves del Liderazgo. Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores del mañana. Barcelona: Rotapapel.

-Brunner, J., 2011. Educación superior en Iberoamérica, Informe 2011 Cinda-Universia. Santiago, Ril Editores.

-Cned, 2010. Calidad en la Educación. Santiago, Andros Impresores.

-Cruch, 2009. El Consejo de Rectores ante los desafíos de las Universidades Chilenas en el Bicentenario. Santiago, Cruch.

-Fischman, D., 2007, 5ª Edición. El Espejo del Líder. Santiago, Aguilar chilena de Ediciones SA.

-Furnham, A., 2001. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México, Castillo Hnos. S.A.

- Hernández, H. 2009. Nota Editorial. Revista Chilena de Estudios Regionales.

-Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. 1998. Metodología de la Investigación. México, MacGraw-Hill Companies.

-Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. 2006. Metodología de la Investigación. México, MacGraw-Hill Companies.

- Juan Pablo II, 1997. Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas. El Salvador: USAL.
- Landolfi, H., 2010. La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Buenos Aires, Dunken.
- LEVICKI, C., 1998: The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career.
- OCDE y Banco Mundial, 2009. La Educación Superior en Chile. Revisión de Políticas Nacionales de Educación. Paris, OCDE.
- OCDE y Banco Mundial, 2010. La Región del Bío Bío, Chile. Informe de la OCDE–Banco Mundial sobre la contribución de la Educación Superior en el Desarrollo Regional. Concepción, ARIDP.
- Plantin, C., 2012. La Argumentación. Barcelona, Ariel S.A.
- Rey, R., Santa María, J. M, 2000. Transformar la educación en un contrato de calidad. Bilbao, R.G.M., S.A.
- Sierra Bravo, R., 1988. Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios. Madrid, Paraninfo.
- Williamson, C, 2000. La Pontificia Universidad Católica de Chile 1985-2000. Santiago, Morgan Impresores.
- Estatutos Universidad Católica de la Santísima Concepción.

6.2 REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.puc.cl>. Consultado el 20 de febrero de 2013/marzo de 2013.
- <http://www.ucsc.cl>. Consultado el 20 de febrero de 2013/marzo de 2013.
- <http://www.ucm.cl>. Consultado el 20 de febrero de 2013/marzo de 2013.
- <http://www.uct.cl>. Consultado el 21 de febrero de 2013/marzo de 2013.
- <http://www.mineduc.cl>. Consultado el 5 de marzo de 2013.
- <http://www.oecd.org/errorpages/404.htm>. Consultado el 6 de marzo de 2013.
- <http://www.rae.es>. Consultado el 8 de marzo de 2013.
- <http://www.ucn.cl>. Consultado el 20 de abril de 2013.
- <http://www.uestatales.cl>. Consultado el 20 de abril de 2013.
- <http://www.consejodirectores.cl>. Consultado el 20 de abril de 2013.
- <http://www.superior.mineduc.cl>. Consultado el 21 de abril de 2013.
- <http://www.radio.uchile.cl>. Consultado el 10 de mayo de 2013.
- <http://www.imagendechile.cl>. Consultado el 10 de mayo de 2013.
- <http://www.mineducacion.gov.co>. Consultado el 10 de octubre de 2013.
- <http://culturauniversitariaupn.blogspot.com>. Consultado el 10 de octubre de 2013
- <http://www.bcn.cl>. Consultado el 10 de octubre de 2013.
- <http://www.cned.cl>. Consultado el 23 de octubre de 2013.
- <http://www.cnachile.cl>. Consultado el 23 de octubre de 2013.

-<http://www.redg9.cl>. Consultado el 24 de octubre de 2013.

-<http://www.educacion2020.cl>. Consultado el 24 de octubre de 2013.

-<http://www.conicyt.cl>. Consultado el 24 de octubre de 2013.

CAPÍTULO VII: ANEXO N° 1

**Encuesta Perfil de Liderazgo a Informantes Claves de las Universidades
Católicas del Sur.**

Instrucciones

El cuestionario que a continuación se presenta se enmarca en el estudio **“Efectos e injerencia del liderazgo en la gestión de la rectoría universitaria. Estudio a partir del desarrollo académico, económico y social, de las universidades católicas del sur, entre 2009-2011”**.

El objetivo de esta encuesta es identificar el perfil de liderazgo de los rectores y medirá las siguientes variables: Control del Ego, Desapego, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Destrezas Gerenciales.

Para responder, marque un número del 1 al 5, donde el 5 implica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo de la forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder según la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería muy frecuente o siempre y 1 muy poco frecuente o nulo.

Los resultados de esta encuesta son válidos sólo si usted contesta con total franqueza, para lo cual será de carácter anónimo, tanto de quien la contesta como de la institución a la cual pertenece.

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 7 de noviembre de 20013

P1: Creo que me exijo a mí mismo exageradamente

- 3

P2: Soy una persona perfeccionista

- 2

P3: Mi vida transcurre con demasiada tensión

- 3

P4: A menudo me siento cansado de trabajar arduamente

- 2

P5: A veces estoy seguro de lo que debo hacer, aún así pido consejo

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Cuando trabaja en equipo necesita ser el líder para sentirse bien

- 4

P2: A veces introduce temas en una conversación, sólo para demostrar que sabe

- 4

P3: En muchas ocasiones prefiere que otros tomen la decisión por él

- 2

P4: Comunica sus logros aunque no le pregunten

- 5

P5: A veces tiene la sensación que necesita a los demás más que ellos a él

- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de octubre de 2013

P1: A veces persigue metas que no le conducen a la felicidad

-
- 4

P2: Si alguien cercano lo reprende por una promesa no cumplida se siente frustrado

-
- 3

P3: Cuando está en reuniones no puede evitar llamar la atención de los demás

-
- 3

P4: No puede evitar sentirse bien cuando descubre un marcado error en los demás

-
- 1

P5: Frecuentemente es aplaudido por sus logros profesionales

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A veces da una imagen de sí mismo diferente a la real para caer bien

- 2

P2: A veces otras personas lo manipulan usando su ego

- 3

P3: En muchos aspectos ha dejado pasar la vida en cosas que no disfruta

- 5

P4: En algunas situaciones se comporta amablemente, pero sin ser sincero

- 2

P5: En su vida las apariencias han sido demasiado importantes

- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 07 de noviembre de 2013

P1: Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad

-
- 3

P2: Frecuentemente me siento muy cansado y tenso

-
- 2

P3: No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de rabia

-
- 2

P4: A veces he sentido un cansancio extremo y he dicho: debo continuar a toda costa

-
- 2

P5: Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Cree que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno

-
- 5

P2: Suele sentirse culpable de muchas cosas

-
- 2

P3: Frecuentemente reacciona con agresividad ante situaciones difíciles

-
- 2

P4: En su vida hay demasiada sensación de urgencia

-
- 4

P5: Frecuentemente se siente frustrado por la cantidad de actividades pendientes

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de octubre de 2013

P1: Con cierta frecuencia padece problemas digestivos o gástricos

-
- 4

P2: A veces ha sentido malestar físico por un tiempo sin querer prestarle atención

-
- 4

P3: Conoce el nivel de calorías que consume habitualmente

-
- 1

P4: A veces tiene que cumplir responsabilidades, pero inventa algo para no hacerlo

-
- 3

P5: No tiene momentos de silencio y reflexión personal

-
- 3

P6: No practica técnicas de relajamiento o meditación

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Practica ejercicio físico diariamente o día por medio

- 1

P2: Con frecuencia se distrae en cosas distintas a las que está haciendo

- 3

P3: Frecuentemente se siente muy frustrado ante los obstáculos

- 2

P4: Puede decirse que es bebedor o fumador social

- 1

P5: No tiene capacidad para desconectarse de los problemas

- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 07 de noviembre de 2013

P1: El miedo a perder me ha inhibido en muchas ocasiones de hacer cosas

- 1

P2: Siempre que afronto un reto tengo la sensación que las cosas no van a salir bien

- 1

P3: Todo el tiempo me siento puesto a prueba en lo que hago

- 2

P4: Me siento emocionalmente agobiado en lo que hago

- 1

P5: Todavía no llego a ser quien yo quisiera

- 1
-

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Cree que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno

-
- 5

P2: Suele sentirse culpable de muchas cosas

-
- 2

P3: Frecuentemente reacciona con agresividad ante situaciones difíciles

-
- 2

P4: En su vida hay demasiada sensación de urgencia

-
- 4

P5: Frecuentemente se siente frustrado por la cantidad de actividades pendientes

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de octubre de 2013

P1: Muchas veces deja pasar largo tiempo sin atender algunos problemas

- 4

P2: Pierde la paciencia fácilmente

- 3

P3: Se siente mejor comprando cosas que usándolas luego

- 1

P4: Frecuentemente siente que los demás celebran cosas y que él no puede hacerlo

- 1

P5: Se disgusta (sin demostrarlo) cuando alguien lo interrumpe en cosas importantes

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Frecuentemente consigue crear un ambiente relajado a pesar de los problemas

-
- 5

P2: Cuando una persona que le interesa no le presta atención siente ira

-
- 1

P3: Generalmente es poco flexible en sus puntos de vista

-
- 3

P4: Cuando el tránsito vehicular no es fluido, se impacienta rápidamente

-
- 1

P5: Cuando su país compite en el deporte, manifiesta una sensación previa de derrota

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 07 de noviembre de 2013

P1: He tenido aficiones por meses y las abandoné sin atenderlas más

- 4

P2: No puedo manifestar mi enojo con la gente pero tampoco puedo olvidarlo

- 3

P3: A veces siento que no cambio de trabajo por la seguridad que me da el que tengo

- 2

P4: Ya pasó la época de mi vida en que sentí que trabajaba por una gran causa

- 2

P5: He convertido el PC en un apoyo a mi trabajo, aprovechándolo al 100%

- 3
-

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Da soluciones temporales a la mayoría de los problemas

-
- 4

P2: Se siente tranquilo cuando puede postergar la solución a un problema

-
- 2

P3: Normalmente confía más en sus propias opiniones que en las de los demás

-
- 5

P4: Se paraliza ante un problema serio y deja que las circunstancias le ganen

-
- 2

P5: Cuando algo le sale mal se queda callado y a solas por mucho rato

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de octubre de 2013

P1: A veces posterga muchas decisiones que podría tomar rápidamente

- 5

P2: Le resulta muy difícil cambiar su rutina y empezar a hacer las cosas diferentes

- 5

P3: Se siente invadido con la gente que es demasiado cariñosa con él

- 2

P4: Cuando está con algunos familiares comienza a sentirse incómodo

- 1

P5: Frecuentemente imagina las cosas que haría si tuviera más tiempo libre

- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A menudo encuentra excusas laborales para llegar tarde a compromisos familiares

-
- 1

P2: Invierte gran parte del día pensando en lo malo que le puede pasar

-
- 1

P3: Tiene frecuentemente pensamientos negativos

-
- 2

P4: Siempre promete lo que sabe puede cumplir

-
- 4

P5: A veces, las circunstancias, lo obligan a sentirse enojado o deprimido

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 07 de noviembre de 2013

P1: Mantengo reuniones con mi equipo de trabajo para aclarar nuestras metas

-
- 4

P2: Normalmente mi equipo y yo logramos anticiparnos a los problemas

-
- 4

P3: Los mejores equipos son aquellos donde las personas piensan de forma similar

-
- 2

P4: A la larga los equipos de trabajo sólo representan más trabajo

-
- 1

P5: La confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven diferente

-
- 2

P6: Mi equipo y yo nos reunimos a conversar sobre la contingencia

-
- 1

P7: En los últimos tres años ningún miembro de mi equipo ha renunciado

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Su equipo tiene una misión y visión claramente definidas y que todos conocen

-
- 3

P2: Su equipo usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros

-
- 4

P3: Frecuentemente revisa con su equipo el procedimiento del trabajo futuro

-
- 4

P4: Las actividades de cada miembro del equipo son congruentes con la organización

-
- 4

P5: Le da vergüenza hablar en público de lo bien que alguien ha hecho las cosas

-
- 2

P6: Las metas planteadas para un año son de mediana dificultad

-
- 3

P7: Cuando surge una actividad urgente pide postergar aquello menos importante

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de noviembre de 2013

P1: Parte de su tiempo está dedicado promover el trabajo en equipo

-
- 4

P2: Cuando alguien hace muy bien su trabajo le expresa sus felicitaciones

-
- 4

P3: Cuando alguien da una buena idea le dice cuánto valora lo que ha hecho

-
- 4

P4: Ha encargado estudios a expertos sobre el potencial de su equipo

-
- 2

P5: Es explícito para decirle a la gente lo que espera de ella

-
- 5

P6: Su equipo le comenta el poco significado de algunas actividades que realizan

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Puede definir en una frase corta el sentido del trabajo de su equipo

-
- 3

P2: Los miembros de su equipo se sienten identificados con lo que hacen

-
- 4

P3: Los miembros del equipo están deseosos de usar los servicios institucionales

-
- 4

P4: Muchas veces se da cuenta tarde de pequeños aportes que hace su equipo

-
- 3

P5: El dinero es su mejor motivación

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 1

Universidad N° 1

Contestado el jueves 07 de noviembre de 2013

P1: Cuando doy críticas a un miembro de mi equipo, es de modo constructivo

- 5

P2: A veces he maquillado cifras para no pasarlo mal al entregar reportes

- 1

P3: A veces urjo a mi equipo a terminar proyectos a costa de la calidad del trabajo

- 3

P4: Cuando critico a los miembros de mi equipo, interiormente me voy enojando

- 2

P5: Los premios tangibles deben usarse sólo cuando se han agotado los intangibles

- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 2

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre

P1: Para los miembros de su equipo, el trabajo resulta más aburrido que para él

-
- 3

P2: Su equipo es capaz de explicar el significado de los proyectos en que estamos

-
- 2

P3: El poder que más usa para influir a sus subordinados es el legítimo del puesto

-
- 5

P4: Lleva a su equipo a asumir muchos proyectos y eso causa desorden

-
- 5

P5: En su equipo existe equilibrio entre la producción y la práctica de nuevas ideas

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 3

Universidad N° 1

Contestado el viernes 04 de octubre de 2013

P1: El clima de trabajo de su equipo es altamente positivo

- 3

P2: Cuando critica dice cómo se siente respecto al hecho, pero no respecto a él

- 4

P3: En ocasiones emplea medias verdades o mentiras para quedar bien

- 2

P4: Algunas cosas que dice afectan negativamente el ánimo del equipo

- 3

P5: Su equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace 5 años.

- 1

P6: En su trabajo acepta hacer cosas que moralmente preferiría no hacer

- 1

P7: Nunca tiene tiempo para capacitar a su personal.

- 4

P8: Más de una vez ha encontrado a miembros de su equipo jugando en la computadora.

- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 4

Universidad N° 1

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Sus actos siempre son congruentes con sus palabras y promesas

-
- 4

P2: Algunas cosas que ha hecho han afectado negativamente la confianza del equipo

-
- 1

P3: A los miembros de su equipo frecuentemente se les ve cansados e impacientes

-
- 4

P4: Cuando da critica a los miembros de su equipo se siente incómodo

-
- 5

P5: Frecuentemente se guarda críticas que podría hacer a su equipo.

-
- 3

P6: Se preocupa excesivamente por los procedimientos de su equipo y pierde oportunidades de innovar.

-
- 2

P7: Ninguna actividad que realiza en el trabajo lo haría sentir avergonzado ante su familia.

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: Creo que me exijo a mí mismo exageradamente

- 5

P2: Soy una persona perfeccionista

- 4

P3: Mi vida transcurre con demasiada tensión

- 5

P4: A menudo me siento cansado de trabajar arduamente

- 5

P5: A veces estoy seguro de lo que debo hacer, aún así pido consejo

- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Cuando trabaja en equipo necesita ser el líder para sentirse bien

-
- 1

P2: A veces introduce temas en una conversación, sólo para demostrar que sabe

-
- 1

P3: En muchas ocasiones prefiere que otros tomen la decisión por él

-
- 1

P4: Comunica sus logros aunque no le pregunten

-
- 3

P5: A veces tiene la sensación que necesita a los demás más que ellos a él

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A veces persigue metas que no le conducen a la felicidad

-
- 3

P2: Si alguien cercano lo reprende por una promesa no cumplida se siente frustrado

-
- 3

P3: Cuando está en reuniones no puede evitar llamar la atención de los demás

-
- 3

P4: No puede evitar sentirse bien cuando descubre un marcado error en los demás

-
- 5

P5: Frecuentemente es aplaudido por sus logros profesionales

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: A veces da una imagen de sí mismo diferente a la real para caer bien

-
- 5

P2: A veces otras personas lo manipulan usando su ego

-
- 4

P3: En muchos aspectos ha dejado pasar la vida en cosas que no disfruta

-
- 4

P4: En algunas situaciones se comporta amablemente, pero sin ser sincero

-
- 5

P5: En su vida las apariencias han sido demasiado importantes

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad

- 1

P2: Frecuentemente me siento muy cansado y tenso

- 2

P3: No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de rabia

- 2

P4: A veces he sentido un cansancio extremo y he dicho: debo continuar a toda costa

- 3

P5: Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Cree que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno

-
- 2

P2: Suele sentirse culpable de muchas cosas

-
- 3

P3: Frecuentemente reacciona con agresividad ante situaciones difíciles

-
- 2

P4: En su vida hay demasiada sensación de urgencia

-
- 3

P5: Frecuentemente se siente frustrado por la cantidad de actividades pendientes

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Con cierta frecuencia padece problemas digestivos o gástricos

- 3

P2: A veces ha sentido malestar físico por un tiempo sin querer prestarle atención

- 3

P3: Conoce el nivel de calorías que consume habitualmente

- 5

P4: A veces tiene que cumplir responsabilidades, pero inventa algo para no hacerlo

- 5

P5: No tiene momentos de silencio y reflexión personal

- 1

P6: No practica técnicas de relajamiento o meditación

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: Practica ejercicio físico diariamente o día por medio

-
- 1

P2: Con frecuencia se distrae en cosas distintas a las que está haciendo

-
- 1

P3: Frecuentemente se siente muy frustrado ante los obstáculos

-
- 1

P4: Puede decirse que es bebedor o fumador social

-
- 1

P5: No tiene capacidad para desconectarse de los problemas

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: El miedo a perder me ha inhibido en muchas ocasiones de hacer cosas

- 1

P2: Siempre que afronto un reto tengo la sensación que las cosas no van a salir bien

- 1

P3: Todo el tiempo me siento puesto a prueba en lo que hago

- 3

P4: Me siento emocionalmente agobiado en lo que hago

- 2

P5: Todavía no llego a ser quien yo quisiera

- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Se decepciona rápida y profundamente cuando no obtiene lo que quiere

- 1

P2: Cuando pierde una competencia se siente frustrado por largo tiempo

- 1

P3: Cuando tiene un problema se preocupa y angustia en demasía

- 2

P4: Las personas se alegran por cosas que para él son minucias

- 2

P5: Se desespera cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Muchas veces deja pasar largo tiempo sin atender algunos problemas

- 5

P2: Pierde la paciencia fácilmente

- 5

P3: Se siente mejor comprando cosas que usándolas luego

- 3

P4: Frecuentemente siente que los demás celebran cosas y que él no puede hacerlo

- 3

P5: Se disgusta (sin demostrarlo) cuando alguien lo interrumpe en cosas importantes

- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: Frecuentemente consigue crear un ambiente relajado a pesar de los problemas

- 1

P2: Cuando una persona que le interesa no le presta atención siente ira

- 3

P3: Generalmente es poco flexible en sus puntos de vista

- 3

P4: Cuando el tránsito vehicular no es fluido, se impacienta rápidamente

- 5

P5: Cuando su país compite en el deporte, manifiesta una sensación previa de derrota

- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: He tenido aficiones por meses y las abandoné sin atenderlas más

- 3

P2: No puedo manifestar mi enojo con la gente pero tampoco puedo olvidarlo

- 1

P3: A veces siento que no cambio de trabajo por la seguridad que me da el que tengo

- 1

P4: Ya pasó la época de mi vida en que sentí que trabajaba por una gran causa

- 1

P5: He convertido el PC en un apoyo a mi trabajo, aprovechándolo al 100%

- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Da soluciones temporales a la mayoría de los problemas

-
- 4

P2: Se siente tranquilo cuando puede postergar la solución a un problema

-
- 2

P3: Normalmente confía más en sus propias opiniones que en las de los demás

-
- 2

P4: Se paraliza ante un problema serio y deja que las circunstancias le ganen

-
- 2

P5: Cuando algo le sale mal se queda callado y a solas por mucho rato

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A veces posterga muchas decisiones que podría tomar rápidamente

-
- 5

P2: Le resulta muy difícil cambiar su rutina y empezar a hacer las cosas diferentes

-
- 1

P3: Se siente invadido con la gente que es demasiado cariñosa con él

-
- 5

P4: Cuando está con algunos familiares comienza a sentirse incómodo

-
- 1

P5: Frecuentemente imagina las cosas que haría si tuviera más tiempo libre

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: A menudo encuentra excusas laborales para llegar tarde a compromisos familiares

-
- 5

P2: Invierte gran parte del día pensando en lo malo que le puede pasar

-
- 1

P3: Tiene frecuentemente pensamientos negativos

-
- 3

P4: Siempre promete lo que sabe puede cumplir

-
- 2

P5: A veces, las circunstancias, lo obligan a sentirse enojado o deprimido

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: Mantengo reuniones con mi equipo de trabajo para aclarar nuestras metas

- 4

P2: Normalmente mi equipo y yo logramos anticiparnos a los problemas

- 2

P3: Los mejores equipos son aquellos donde las personas piensan de forma similar

- 1

P4: A la larga los equipos de trabajo sólo representan más trabajo

- 1

P5: La confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven diferente

- 4

P6: Mi equipo y yo nos reunimos a conversar sobre la contingencia

- 5

P7: En los últimos tres años ningún miembro de mi equipo ha renunciado

- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Su equipo tiene una misión y visión claramente definidas y que todos conocen

- 4

P2: Su equipo usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros

- 4

P3: Frecuentemente revisa con su equipo el procedimiento del trabajo futuro

- 4

P4: Las actividades de cada miembro del equipo son congruentes con la organización

- 4

P5: Le da vergüenza hablar en público de lo bien que alguien ha hecho las cosas

- 1

P6: Las metas planteadas para un año son de mediana dificultad

- 4

P7: Cuando surge una actividad urgente pide postergar aquello menos importante

- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Parte de su tiempo está dedicado promover el trabajo en equipo

- 2

P2: Cuando alguien hace muy bien su trabajo le expresa sus felicitaciones

- 1

P3: Cuando alguien da una buena idea le dice cuánto valora lo que ha hecho

- 3

P4: Ha encargado estudios a expertos sobre el potencial de su equipo

- 2

P5: Es explícito para decirle a la gente lo que espera de ella

- 1

P6: Su equipo le comenta el poco significado de algunas actividades que realizan

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: Puede definir en una frase corta el sentido del trabajo de su equipo

-
- 5

P2: Los miembros de su equipo se sienten identificados con lo que hacen

-
- 5

P3: Los miembros del equipo están deseosos de usar los servicios institucionales

-
- 4

P4: Muchas veces se da cuenta tarde de pequeños aportes que hace su equipo

-
- 1

P5: El dinero es su mejor motivación

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 1

Universidad N° 2

Contestado el lunes 11 de noviembre de 2013

P1: Cuando doy críticas a un miembro de mi equipo, es de modo constructivo

- 3

P2: A veces he maquillado cifras para no pasarlo mal al entregar reportes

- 1

P3: A veces urjo a mi equipo a terminar proyectos a costa de la calidad del trabajo

- 1

P4: Cuando critico a los miembros de mi equipo, interiormente me voy enojando

- 1

P5: Los premios tangibles deben usarse sólo cuando se han agotado los intangibles

- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 2

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Para los miembros de su equipo, el trabajo resulta más aburrido que para él

- 2

P2: Su equipo es capaz de explicar el significado de los proyectos en que estamos

- 4

P3: El poder que más usa para influir a sus subordinados es el legítimo del puesto

- 4

P4: Lleva a su equipo a asumir muchos proyectos y eso causa desorden

- 2

P5: En su equipo existe equilibrio entre la producción y la práctica de nuevas ideas

- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 3

Universidad N° 2

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: El clima de trabajo de su equipo es altamente positivo

-
- 4

P2: Cuando critica dice cómo se siente respecto al hecho, pero no respecto a él

-
- 5

P3: En ocasiones emplea medias verdades o mentiras para quedar bien

-
- 5

P4: Algunas cosas que dice afectan negativamente el ánimo del equipo

-
- 5

P5: Su equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace 5 años

-
- 2

P6: En su trabajo acepta hacer cosas que moralmente preferiría no hacer

-
- 1

P7: Nunca tiene tiempo para capacitar a su personal.

-
- 3

P8: Más de una vez ha encontrado a miembros de su equipo jugando en la computadora.

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 4

Universidad N° 2

Contestado el martes 01 de octubre de 2013

P1: Sus actos siempre son congruentes con sus palabras y promesas

-
- 5

P2: Algunas cosas que ha hecho han afectado negativamente la confianza del equipo

-
- 5

P3: A los miembros de su equipo frecuentemente se les ve cansados e impacientes

-
- 3

P4: Cuando da crítica a los miembros de su equipo se siente incómodo

-
- 1

P5: Frecuentemente se guarda críticas que podría hacer a su equipo.

-
- 3

P6: Se preocupa excesivamente por los procedimientos de su equipo y pierde oportunidades de innovar.

-
- 2

P7: Ninguna actividad que realiza en el trabajo lo haría sentir avergonzado ante su familia.

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: Creo que me exijo a mí mismo exageradamente

- 4

P2: Soy una persona perfeccionista

- 3

P3: Mi vida transcurre con demasiada tensión

- 4

P4: A menudo me siento cansado de trabajar arduamente

- 3

P5: A veces estoy seguro de lo que debo hacer, aún así pido consejo

- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Cuando trabaja en equipo necesita ser el líder para sentirse bien

-
- 2

P2: A veces introduce temas en una conversación, sólo para demostrar que sabe

-
- 2

P3: En muchas ocasiones prefiere que otros tomen la decisión por él

-
- 5

P4: Comunica sus logros aunque no le pregunten

-
- 4

P5: A veces tiene la sensación que necesita a los demás más que ellos a él

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: A veces persigue metas que no le conducen a la felicidad

-
- 2

P2: Si alguien cercano lo reprende por una promesa no cumplida se siente frustrado

-
- 2

P3: Cuando está en reuniones no puede evitar llamar la atención de los demás

-
- 2

P4: No puede evitar sentirse bien cuando descubre un marcado error en los demás

-
- 1

P5: Frecuentemente es aplaudido por sus logros profesionales

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Control del Ego

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A veces da una imagen de sí mismo diferente a la real para caer bien

-
- 2

P2: A veces otras personas lo manipulan usando su ego

-
- 3

P3: En muchos aspectos ha dejado pasar la vida en cosas que no disfruta

-
- 3

P4: En algunas situaciones se comporta amablemente, pero sin ser sincero

-
- 1

P5: En su vida las apariencias han sido demasiado importantes

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad

- 5

P2: Frecuentemente me siento muy cansado y tenso

- 2

P3: No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de rabia

- 1

P4: A veces he sentido un cansancio extremo y he dicho: debo continuar a toda costa

- 2

P5: Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie

- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Cree que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno

-
- 3

P2: Suele sentirse culpable de muchas cosas

-
- 2

P3: Frecuentemente reacciona con agresividad ante situaciones difíciles

-
- 2

P4: En su vida hay demasiada sensación de urgencia

-
- 2

P5: Frecuentemente se siente frustrado por la cantidad de actividades pendientes

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: Con cierta frecuencia padece problemas digestivos o gástricos

-
- 1

P2: A veces ha sentido malestar físico por un tiempo sin querer prestarle atención

-
- 3

P3: Conoce el nivel de calorías que consume habitualmente

-
- 4

P4: A veces tiene que cumplir responsabilidades, pero inventa algo para no hacerlo

-
- 1

P5: No tiene momentos de silencio y reflexión personal

-
- 1

P6: No practica técnicas de relajamiento o meditación

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Equilibrio

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Practica ejercicio físico diariamente o día por medio

-
- 1

P2: Con frecuencia se distrae en cosas distintas a las que está haciendo

-
- 2

P3: Frecuentemente se siente muy frustrado ante los obstáculos

-
- 3

P4: Puede decirse que es bebedor o fumador social

-
- 1

P5: No tiene capacidad para desconectarse de los problemas

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: El miedo a perder me ha inhibido en muchas ocasiones de hacer cosas

-
- 1

P2: Siempre que afronto un reto tengo la sensación que las cosas no van a salir bien

-
- 2

P3: Todo el tiempo me siento puesto a prueba en lo que hago

-
- 2

P4: Me siento emocionalmente agobiado en lo que hago

-
- 1

P5: Todavía no llego a ser quien yo quisiera

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Se decepciona rápida y profundamente cuando no obtiene lo que quiere

-
- 2

P2: Cuando pierde una competencia se siente frustrado por largo tiempo

-
- 1

P3: Cuando tiene un problema se preocupa y angustia en demasía

-
- 2

P4: Las personas se alegran por cosas que para él son minucias

-
- 2

P5: Se desespera cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes

-
- 4

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: Muchas veces deja pasar largo tiempo sin atender algunos problemas

-
- 2

P2: Pierde la paciencia fácilmente

-
- 4

P3: Se siente mejor comprando cosas que usándolas luego

-
- 1

P4: Frecuentemente siente que los demás celebran cosas y que él no puede hacerlo

-
- 1

P5: Se disgusta (sin demostrarlo) cuando alguien lo interrumpe en cosas importantes

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Desapego

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Frecuentemente consigue crear un ambiente relajado a pesar de los problemas

-
- 4

P2: Cuando una persona que le interesa no le presta atención siente ira

-
- 3

P3: Generalmente es poco flexible en sus puntos de vista

-
- 4

P4: Cuando el tránsito vehicular no es fluido, se impacienta rápidamente

-
- 2

P5: Cuando su país compite en el deporte, manifiesta una sensación previa de derrota

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: He tenido aficiones por meses y las abandoné sin atenderlas más

- 1

P2: No puedo manifestar mi enojo con la gente pero tampoco puedo olvidarlo

- 2

P3: A veces siento que no cambio de trabajo por la seguridad que me da el que tengo

- 1

P4: Ya pasó la época de mi vida en que sentí que trabajaba por una gran causa

- 1

P5: He convertido el PC en un apoyo a mi trabajo, aprovechándolo al 100%

- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Da soluciones temporales a la mayoría de los problemas

-
- 1

P2: Se siente tranquilo cuando puede postergar la solución a un problema

-
- 1

P3: Normalmente confía más en sus propias opiniones que en las de los demás

-
- 3

P4: Se paraliza ante un problema serio y deja que las circunstancias le ganen

-
- 1

P5: Cuando algo le sale mal se queda callado y a solas por mucho rato

-
- 2

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: A veces posterga muchas decisiones que podría tomar rápidamente

-
- 2

P2: Le resulta muy difícil cambiar su rutina y empezar a hacer las cosas diferentes

-
- 2

P3: Se siente invadido con la gente que es demasiado cariñosa con él

-
- 2

P4: Cuando está con algunos familiares comienza a sentirse incómodo

-
- 1

P5: Frecuentemente imagina las cosas que haría si tuviera más tiempo libre

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Responsabilidad

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: A menudo encuentra excusas laborales para llegar tarde a compromisos familiares

-
- 1

P2: Invierte gran parte del día pensando en lo malo que le puede pasar

-
- 1

P3: Tiene frecuentemente pensamientos negativos

-
- 1

P4: Siempre promete lo que sabe puede cumplir

-
- 4

P5: A veces, las circunstancias, lo obligan a sentirse enojado o deprimido

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: Mantengo reuniones con mi equipo de trabajo para aclarar nuestras metas

- 4

P2: Normalmente mi equipo y yo logramos anticiparnos a los problemas

- 4

P3: Los mejores equipos son aquellos donde las personas piensan de forma similar

- 1

P4: A la larga los equipos de trabajo sólo representan más trabajo

- 2

P5: La confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven diferente

- 3

P6: Mi equipo y yo nos reunimos a conversar sobre la contingencia

- 3

P7: En los últimos tres años ningún miembro de mi equipo ha renunciado

- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Su equipo tiene una misión y visión claramente definidas y que todos conocen

-
- 5

P2: Su equipo usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros

-
- 5

P3: Frecuentemente revisa con su equipo el procedimiento del trabajo futuro

-
- 5

P4: Las actividades de cada miembro del equipo son congruentes con la organización

-
- 5

P5: Le da vergüenza hablar en público de lo bien que alguien ha hecho las cosas

-
- 4

P6: Las metas planteadas para un año son de mediana dificultad

-
- 5

P7: Cuando surge una actividad urgente pide postergar aquello menos importante

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: Parte de su tiempo está dedicado promover el trabajo en equipo

-
- 5

P2: Cuando alguien hace muy bien su trabajo le expresa sus felicitaciones

-
- 4

P3: Cuando alguien da una buena idea le dice cuánto valora lo que ha hecho

-
- 4

P4: Ha encargado estudios a expertos sobre el potencial de su equipo

-
- 3

P5: Es explícito para decirle a la gente lo que espera de ella

-
- 3

P6: Su equipo le comenta el poco significado de algunas actividades que realizan

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Trabajo en Equipo

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Puede definir en una frase corta el sentido del trabajo de su equipo

-
- 4

P2: Los miembros de su equipo se sienten identificados con lo que hacen

-
- 4

P3: Los miembros del equipo están deseosos de usar los servicios institucionales

-
- 3

P4: Muchas veces se da cuenta tarde de pequeños aportes que hace su equipo

-
- 2

P5: El dinero es su mejor motivación

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 1

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 06 de noviembre de 2013

P1: Cuando doy críticas a un miembro de mi equipo, es de modo constructivo

-
- 4

P2: A veces he maquillado cifras para no pasarlo mal al entregar reportes

-
- 1

P3: A veces urjo a mi equipo a terminar proyectos a costa de la calidad del trabajo

-
- 2

P4: Cuando critico a los miembros de mi equipo, interiormente me voy enojando

-
- 2

P5: Los premios tangibles deben usarse sólo cuando se han agotado los intangibles

-
- 3

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 2

Universidad N° 3

Contestado el viernes 11 de octubre de 2013

P1: Para los miembros de su equipo, el trabajo resulta más aburrido que para él

-
- 2

P2: Su equipo es capaz de explicar el significado de los proyectos en que estamos

-
- 5

P3: El poder que más usa para influir a sus subordinados es el legítimo del puesto

-
- 5

P4: Lleva a su equipo a asumir muchos proyectos y eso causa desorden

-
- 1

P5: En su equipo existe equilibrio entre la producción y la práctica de nuevas ideas

-
- 5

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 3

Universidad N° 3

Contestado el viernes 25 de octubre de 2013

P1: El clima de trabajo de su equipo es altamente positivo

-
- 1

P2: Cuando critica dice cómo se siente respecto al hecho, pero no respecto a él

-
- 5

P3: En ocasiones emplea medias verdades o mentiras para quedar bien

-
- 1

P4: Algunas cosas que dice afectan negativamente el ánimo del equipo

-
- 2

P5: Su equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace 5 años

-
- 2

P6: En su trabajo acepta hacer cosas que moralmente preferiría no hacer

-
- 1

P7: Nunca tiene tiempo para capacitar a su personal.

-
- 4

P8: Más de una vez ha encontrado a miembros de su equipo jugando en la computadora

-
- 1

Encuesta Perfil de Liderazgo

Destrezas Gerenciales

Informante Clave 4

Universidad N° 3

Contestado el miércoles 02 de octubre de 2013

P1: Sus actos siempre son congruentes con sus palabras y promesas

- 4

P2: Algunas cosas que ha hecho han afectado negativamente la confianza del equipo

- 4

P3: A los miembros de su equipo frecuentemente se les ve cansados e impacientes

- 3

P4: Cuando da crítica a los miembros de su equipo se siente incómodo

- 2

P5: Frecuentemente se guarda críticas que podría hacer a su equipo

- 3

P6: Se preocupa excesivamente por los procedimientos de su equipo y pierde oportunidades de innovar.

- 3

P7: Ninguna actividad que realiza en el trabajo lo haría sentir avergonzado ante su familia.

- 5

