



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**
SEDE IBARRA

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa
Militar Teniente Hugo Ortiz Garcés, de la ciudad de Guayaquil, durante el
periodo 2013 – 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAGÍSTER

AUTOR: Montiel Holguín, Sabina Florencia

DIRECTOR: Andrade Vargas, Lucy Deyanira, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Andrade Vargas Lucy Deyanira.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría: Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz Garcés, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2013 – 2014, realizado por Montiel Holguín Sabina Florencia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

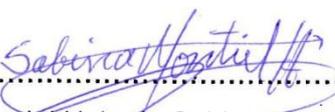
Loja, junio del 2013

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Montiel Holguín Sabina Florencia declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz Garcés, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2013 – 2014, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo Lucy Deyanira Andrade Vargas directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. 
.....
Montiel Holguín Sabina Florencia
0910294131

DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme en todo momento, por ser fuente de inspiración en mis momentos de: angustia, alegría, tristeza, esmero, dedicación, aciertos y reveses, que caracterizaron el transitar de este camino que hoy se realiza, sin sus bendiciones no hubiese sido posible.

A mi esposo Jovanny por su comprensión y apoyo durante el proceso de estudio.

A mis hijos: Geovanny, Marylench y Jhorman por acompañarme en todo momento, ustedes son la base de mi vida; acrecientan el compromiso de ser cada día mejor como ser humano, como madre y como profesional, los amo con todo mi corazón.

A mis nietos y nietas: Dayana, Bruno, Renata, Francis y Bianca, mis tesoros, quienes con sus sonrisas y alegría me demuestran cada día, que vale la pena vivir.

A mi nuera Jennifer por ayudarme y darme ánimos en momentos difíciles y a mi yerno Julio por su motivación constante.

Montiel Holguín Sabina Montiel

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es el resultado del esfuerzo que ha permitido lograr los objetivos propuestos en mi vida profesional.

Doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar estos estudios de maestría.

A mi esposo, hija, hijos, nietas, nietos, nuera y yerno por haberme dado su confianza, fuerza y apoyo incondicional que han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada y haber llegado hasta donde estoy ahora.

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a las y los docentes de Posgrados, quienes con su experiencia y conocimientos supieron guiarme correctamente; a la Mg. Andrade Vargas Lucy Deyanira, Valedora del Proyecto Profesional de Grado, por su tutoría en el progreso de la investigación y brindarme su apoyo absoluto.

Un agradecimiento muy especial, a la Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz Garcés de la ciudad de Guayaquil, por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi trabajo de tesis.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para mi formación profesional.

Montiel Holguín Sabina Montiel

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2INT
RODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	9
1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. La gestión.....	10
1.1.1. Concepto.....	10
1.1.2. Importancia.....	12
1.1.3. Tipos de gestión.....	12
1.2. La gestión educativa.....	17
1.2.1. Concepto.....	18
1.2.2. Importancia.....	21
1.2.3. Tipos gestión educativa.....	23
1.3. Liderazgo.....	34
1.3.1. Concepto.....	35
1.3.2. Características.....	37
1.3.3. Tipos de liderazgo.....	38
1.4. Liderazgo Educativo.....	41
1.4.1. Tipos de liderazgo educativo.....	43
1.4.2. Características de liderazgo educativo.....	47
1.5. Diferencias entre directivo y líder.....	50
1.6. Los valores y la educación.....	54
CAPÍTULO 2.....	59
2. METODOLOGÍA.....	59
2.1. Contexto.....	60
2.2. Participantes.....	61
2.3. Materiales e instrumentos.....	66
2.4. Método y procedimientos.....	69

CAPÍTULO 3.....	72
3. RESULTADOS.....	72
3.1. Diagnóstico.....	73
3.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	73
3.1.1.1. El Manual de Organización.....	73
3.1.1.2. El código de Ética.....	76
3.1.1.3. El Plan Estratégico.....	77
3.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	78
3.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	79
3.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	80
3.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	80
3.1.2.1. Misión y visión.....	80
3.1.2.2. El Organigrama.....	81
3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	83
3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	84
3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	86
3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	87
3.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	89
3.1.2.8. Dimensión comunicativa y valores.....	90
3.1.3. Análisis FODA.....	91
3.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	91
3.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	92
3.1.3.3. Matriz FODA.....	93
3.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	96
3.2.1. De los directivos.....	96
3.2.2. De los docentes.....	110
3.2.3. De los estudiantes.....	114
3.2.4. De los padres de familia.....	118
3.2.5. Matriz entrevista a los directivos.....	122
3.2.6. Matriz de problemáticas.....	123
3.3. DISCUSIÓN.....	125
CAPÍTULO 4.....	133
4. PROPUESTA DE MEJORA.....	133
4.1. Título de la propuesta.....	134

4.2.	Datos informativos.....	134
4.3.	Justificación.....	134
4.4.	Objetivos de la propuesta.....	135
4.4.1	Objetivo general.....	135
4.4.2	Objetivos específicos.....	136
4.5	Actividades.....	136
4.6	Localización.....	144
4.7	Población objetiva.....	144
4.8	Sostenibilidad de la propuesta.....	144
4.9	Presupuesto.....	145
4.10	Cronograma.....	146
	CONCLUSIONES.....	151
	RECOMENDACIONES.....	153
	BIBLIOGRAFÍA.....	154
	ANEXOS.....	159

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” en donde se analizó si sus integrantes ejecutan sus funciones con una excelente gestión educativa, capacidad de liderazgo y practicidad de valores.

El objetivo general se cumplió, porque se pudo evidenciar que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia deben fortalecer la praxis del liderazgo y los valores. Razón por la cual esta investigación tiene el propósito y el alcance de constituirse en un referente teórico y herramienta para el Proyecto Educativo Institucional, que permitirá optimizar los nudos críticos encontrados, y fortificar la educación integral que promueve la misión institucional, como también el empoderamiento y compromiso de sus actores.

La presente tesis se fundamentó en la investigación bibliográfica y observación de campo; en el diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, análisis del FODA y la aplicación de encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; además en la entrevista a directivos. De las debilidades obtenidas nace la propuesta de mejora para vigorizar la gestión de la Institución en liderazgo, valores y comunicación asertiva.

Palabras claves: gestión educativa, liderazgo, valores, comunicación asertiva, educación integral.

ABSTRACT

The current research was done at “Tnte. Hugo Ortiz Garces” Military School, where it was analyzed if its staff was performing their responsibilities with excellent educational management, leadership capacity and values practicality.

The general objective was achieved since it was possible to evidence that administrators, teachers, students and parents must strengthen the practice of leadership and values. That is the reason for this research having the purpose and approach to become a theoretical and tool reference for the Institutional Educational Project, which will allow to optimize the found critical problems, and fortify the integral education that is pioneered by the institutional mission, as well as the empowerment and engagement of its performers.

The current thesis was based on the bibliographical research and field observation; the diagnosis of educational management instruments, organizational structure, SWOT analysis and the application of surveys to administrators, teachers, students and parents; including the administrators interview. From the obtained weaknesses, an improvement proposal is created to fortify the management of the institution on leadership, values and assertive communication.

Key Words: educational management, leadership, values, assertive communication, integral education.

INTRODUCCIÓN

A pesar que se está ejecutando en el país el Nuevo Modelo de Gestión y los Estándares de Calidad, son pocas las investigaciones que existen sobre una efectiva practicidad de gestión, liderazgo y los valores en las instituciones educativas fiscales, fiscomisional, municipal o particulares; que si las hay, en muchos de los casos han sido superficiales, no se han ejecutado y por ende no han logrado los cambios requeridos. Además, encontrar información significativa en Internet acerca del tema de investigación, resultó infructuoso.

Esta investigación se realizó en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz, Garcés”, con una trayectoria educativa de prestigio de más de 20 años en la ciudad de Guayaquil, brindando un servicio educativo integral en los niveles de Educación Inicial, Básica y Bachillerato en Ciencias Generales. En la misma no se encontró ningún referente con respecto a este tipo de investigación de gestión, liderazgo y valores ni tampoco en la ciudad de Guayaquil, excepto las realizadas por másteres egresados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El plantel a pesar de poseer una administración vertical y un liderazgo autoritario por ser una institución militar, sus directivos promueven la excelencia académica y la profesionalización permanente del personal.

La toma de decisiones está liderada por el Rector, pero la solución de conflictos lo hace con el equipo multidisciplinario y estos demuestran comprometimiento con la gestión y liderazgo de las autoridades.

Tanto la gestión y el liderazgo en la parte académica son buenos, pero falta mucho para lograrlos con efectividad; sobre todo en algunos docentes que se niegan a salir de sus parámetros de enseñanza tradicionalista, a utilizar metodologías activas y material didáctico adecuado y pedagógico.

La población estudiantil está en constante crecimiento, los estudiantes demuestran liderazgo al destacarse y obteniendo los primeros lugares en concursos interinstitucionales y al ingresar con éxitos a entidades educativas de educación superior. Algunos de ellos deben mejorar sus relaciones interpersonales, la actitud, las responsabilidades escolares e identidad con la institución.

Con respecto a los representantes, el liderazgo se observa más reflejado en las madres de familia; porque son ellas las que están pendientes de sus hijos e hijas; aunque deben fortalecer la asistencia a las actividades curriculares y extracurriculares, el pago de pensiones, el acompañamiento en la parte académica y en el comportamiento de sus representados.

Los valores que promueve la institución son: honor, disciplina, lealtad, puntualidad, integridad, honradez, responsabilidad, valentía, justicia, prudencia, etc.; pero a pesar de ellos y del Proyecto de valores que están ejecutando, se evidencia en la convivencia diaria la falta de práctica de valores en algunos directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La comunicación y la coordinación son severas debilidades entre la comunidad de la Unidad Educativa; mismas que deben ser fortificadas y mejoradas para que logren un eficaz trabajo colaborativo, en equipo, la armonía laborar y el compromiso institucional.

Toda institución educativa que busca la excelencia debe preocuparse por estar en concordancia con el entorno, manejando lineamientos apropiados en cuanto a gestión educativa, liderazgo y valores; elementos indispensables para la buena marcha y desarrollo de las mismas, mejorando de esta forma el proceso enseñanza-aprendizaje, la elaboración y ejecución de las planificaciones meso y micro curriculares.

Es importantísima esta investigación porque permitió evidenciar cómo se están ejecutando la gestión, el liderazgo y los valores en el interior de la Unidad Educativa antes mencionada y lógicamente también facultará evidenciarlos en otras instituciones educativas de la ciudad y del país.

Es de enorme significatividad los resultados de esta investigación para la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz" porque le concede a los directivos la información necesaria para que tomen decisiones e involucren a la comunidad educativa en pro de mejoras factibles y sustentables en la gestión, el liderazgo, los valores y la comunicación asertiva. E igualmente servirá de referente a directivos de otras instituciones educativas ya sean fiscales, fisco-misionales o particulares a mejorar el servicio educativo que ofertan.

Los estudiantes se verán beneficiados porque las clases que los y las docentes construyan con ellos, serán más significativas, interesantes, motivadoras en las cuales lograrán los

saberes: conocer, hacer, ser, emprender, servir y convivir; como también el pensamiento lógico y flexible, la criticidad, la creatividad y el saber solucionar los problemas cotidianos.

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de este proceso investigativo permitió que la investigadora con mucha responsabilidad utilice esta valiosa oportunidad para profundizar sus conocimientos, conocer mejor la realidad de la gestión educativa, realizar el diagnóstico, determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo y los valores de la institución en estudio y con ellos diseñar la propuesta de mejora.

El sistema educativo ecuatoriano está evolucionando cada día y este tipo de investigación contribuye positivamente a estos profundos cambios. Con seguridad que en un futuro muy cercano a través de la aplicación de una verdadera gestión, un liderazgo transformacional y la practicidad de los valores en directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia en las instituciones educativas; se logrará la sociedad que se quiere, donde reine la comprensión humana y el buen vivir.

En el desarrollo del proceso de esta investigación se contó con la acertada colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; quienes contribuyeron con la información, concedieron el tiempo necesario y se sintieron muy motivados al inferir los grandes logros y beneficios que obtendrá la comunidad educativa al fortalecer la capacidad de liderazgo, la practicidad de los valores, el trabajo en equipo, el compromiso institucional y la comunicación asertiva.

Uno de estos logros es que los bachilleres continúen cultivando los valores, sean verdaderos líderes y contribuyan al desarrollo de la sociedad.

El universo de estudio estuvo conformado por las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes matriculados en el año lectivo 2012 – 2013, la mayoría provienen de sectores aledaños a la Institución y un número considerable de sectores urbanos más alejados, de condición socioeconómica media e inestable; sus edades oscilan entre los 4 a 18 años.

La población docente, incluida los directivos tienen más de 10 años de experiencia en el campo educativo, poseen títulos de tercero y cuarto nivel; la relación laboral es por contrato; los docentes están regentados por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), los administrativos por la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP) y los de

servicio por el Código de Trabajo; cabe indicar que el personal militar está con nombramientos de la Fuerza Terrestre.

El objetivo general de la investigación es determinar mediante el análisis de las encuestas, la entrevista, las observaciones al contexto, los resultados de la fundamentación teórica sobre gestión, liderazgo y valores, y de la exploración de los diferentes documentos de planificación educativa, si directivos, docentes y demás integrantes de la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz Garcés” cumplen sus funciones con una excelente gestión y liderazgo; practican permanentemente en su accionar los valores y la comunicación asertiva.

Los verdaderos valores se deben evidenciar en el liderazgo educativo, para que la gestión sea productiva, pues el ejemplo vale más que mil palabras. Es así que los gestores educacionales deben poseer un sinnúmero de cualidades engranadas en un todo, base primordial en el desarrollo armónico de la institución, lo cual permite el crecimiento personal de cada uno de sus miembros, la capacidad de ser líderes y testimonio de vida a seguir por la comunidad. “Las palabras, conmueven el ejemplo arrastra”.

También es importantísimo destacar la asesoría profesional y técnica del personal docente de la Universidad Técnico Particular de Loja (UTPL) que permitió desarrollar la presente investigación y culminarla con éxito. Los objetivos propuestos para esta investigación se pudieron cumplir gracias al apoyo descrito.

Consciente de la cruda realidad que afecta a las instituciones educativas del país, con esta investigación se busca:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Desarrollar la capacidad de gestión y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y las propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Conocer el desarrollo de componentes de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollar con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Con seguridad se han alcanzado satisfactoriamente todos los objetivos propuestos en esta investigación; es decir, se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y se estableció las posibles mejoras que permitirán contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.

La investigadora con responsabilidad y ética fortaleció la capacidad de gestión y juicio crítico en el desarrollo de proyectos de investigación, el investigar los elementos teóricos, la elaboración del diagnóstico institucional, el análisis propositivo y el determinar los debilidades que se deben mejorar en gestión, liderazgo y valores, basándose en ellas para elaborar la propuesta de mejora con alternativas a la mediación y solución.

Por todo lo mencionado la ejecución de esta tesis es factible y realizable por la significativa importancia que tiene para todos quienes conforman una entidad educativa al interiorizar la

emergente necesidad de mirarse y ser mirados, de aceptar lo que se está haciendo mal, cambiar administraciones y liderazgo arcaicos y superar las deficiencias con verdaderos cambios y renovadas actitudes; fortificando de esta manera la mejora continua en la sociedad.

Además, para el desarrollo de la investigación, se contó con los recursos necesarios tanto humanos, como materiales, económicos y técnicos; proporcionados por la institución en estudio y la investigadora.

El resultado de la investigación realizada en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz” arrojó resultados que la gestión, el liderazgo, los valores y la comunicación asertiva deben ser fortalecidos y superados en directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.

Para optimizar la calidad en la educación, se plantea la propuesta de mejora Plan de profesionalización de directivos y docentes en gestión, liderazgo, valores, comunicación asertiva y metodologías activas que promueva el aprendizaje significativo en los estudiantes de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.

Cuyo objetivo es lograr mejoras medulares en la practicidad de liderazgo, los valores y la comunicación asertiva en el personal que labora en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” y la efectividad en el servicio educativo que se brinda a la comunidad guayaquileña.

Por esta razón las actividades que esta propuesta de mejora expone permitirán optimizar los aspectos mencionados y además la ejecución de metodologías activas, la integración, el compromiso, el clima laboral y la identidad institucional. Porque su realización es operativa y confiable los resultados.

Con humildad y gratitud se invita a directivos, docentes y a todos quienes se interesen por la actividad educativa, a leer y socializar el presente trabajo y a aportar con sus valiosos criterios para mejorarlo. Con seguridad será de mucho interés y utilidad a los miembros de la comunidad guayaquileña en la solución de dificultades en gestión, liderazgo, valores y comunicación asertiva.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión

La gestión cada día adquiere mayor importancia para el crecimiento de empresas, instituciones y organizaciones porque permite que logren la calidad mediante la ejecución de acciones eficaces y eficientes. Las instituciones educativas están obteniendo mejoras continuas por la óptima aplicabilidad de la gestión del talento humano, de sus recursos e innovaciones constantes.

1.1.1. Concepto de gestión

La Real Academia de la Lengua, manifiesta que *gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar*. Según (Chiavenato, 2004, pág. 10) *la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*. De acuerdo a estas definiciones es importante determinar qué gestión y administración no es lo mismo; pero son complementarias y se pueden ejecutar al mismo tiempo.

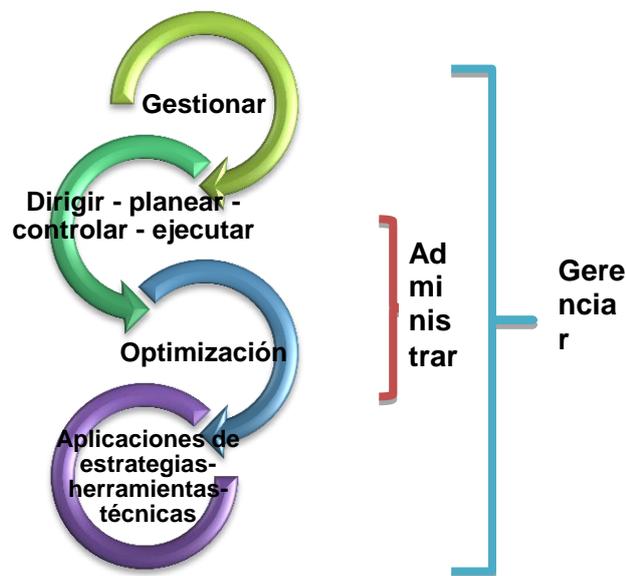


Figura N° 1. Concepto de gestión
Elaborado por: Sabina Montiel

La gestión a través de procesos abarca todos los elementos de la administración más los que permiten lograr los objetivos y metas de la organización. Mediante experiencias se ha podido verificar que se puede administrar sin ejecutar gestión, esto sucede en instituciones que logran sus objetivos; pero, en muchos de los casos no tienen mejora continua ni valor agregado.

Cuadro N° 1 Concepto de gestión

GESTIÓN		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
<p>Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.</p> <p><i>(Mora, 1999, pág. 34)</i></p>	<p>La autora pondera que la gestión se basa en procesos con sus respectivos procedimientos y actividades de calidad que transformen la realidad y permitan lograr el servicio o producto deseado.</p>	<p>En la actualidad la mayoría de las organizaciones están realizando su gestión por procesos, con los cuales definen los procedimientos y actividades que les permiten lograr sus objetivos y la obtención de productos o servicios de calidad; además cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.</p>
<p>En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, los cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.</p> <p><i>(Definición abc, (2013, 18 de enero).Definición de gestión. Extraído el 1 de febrero del 2013 desde http://www.definicionabc.com/general/gestion.php#ixzz2V5Yolr9X)</i></p>	<p>Esta definición, resalta que con la gestión se logra los objetivos y lo que hasta un momento dado no se había alcanzado mediante acciones de administrar, gestionar y ejecutar diligencias o trámites.</p>	<p>Las personas que lideran una organización deben tener bien interiorizado lo que es gestionar y administrar.</p> <p>Para que puedan analizar que en muchos de los casos con la administración no se va más allá de lo planificado; pero en cambio con la gestión se superan las barreras, se consiguen y se aumentan efectivos resultados. Además la gestión contiene a la administración.</p>
<p>Es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los</p>	<p>El autor enfatiza la importancia del talento humano en toda gestión para lograr los objetivos.</p>	<p>Varios autores manifiestan que las ventajas competitivas se logran con el manejo acertado del talento humano. Entonces, en una verdadera gestión lo primordial debe ser el talento</p>

objetivos. (Carrillo, Oswaldo, 2010, pág. 27)		humano para la consecución efectiva de los objetivos y metas.
--	--	---

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varios autores y fuentes

1.1.2. Importancia

La relevancia e importancia de la gestión es cada día más imperante, desde la organización más elemental de la sociedad como es la familia, hasta las más grandes empresas. Por lo tanto las personas que estén liderando las empresas deben poseer vastos conocimientos en gestión y administración, capacidad de liderazgo y de motivación, profunda convicción de velar por todos quienes conforman el talento humano, lograr la mejora continua y el valor agregado en productos y servicios entregados a la sociedad. Forjando así el presente para tener un futuro exitoso y sin contratiempos.

1.1.3. Tipos de Gestión

Siendo la gestión considerada como el arte de organizar a: los actores, los recursos y todo lo que constituye una organización para que logre sus objetivos y metas con valor agregado tanto interna y como externamente; existen los diferentes tipos de gestiones que depende de las acciones, diligencias y trámites que se realicen en diferentes ámbitos.

Cuadro N° 2 Tipos de gestión

TIPOS DE GESTIÓN	
VARIAS FUENTES	APORTE PERSONAL
<p>Gestión Tecnológica: Es la aplicación de un conjunto de prácticas que permiten establecer estrategias en materia de tecnología congruente con los planes de la empresa. Además la adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.</p> <p><i>UNESR, (2008, septiembre). Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://es.scribd.com/doc/13735708/Gestion-Tecnologica-</i></p>	<p>Para que una organización logre y mantenga ventajas competitivas debe estar a la vanguardia de los cambios y avances tecnológicos; mediante la ejecución de actividades con base de la visión de conjunto y una excelente gestión tecnológica. Porque sin el uso exhaustivo de los recursos de tecnología; la empresa sentencia su desaparición.</p>

<p>Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas institucionales y la construcción de espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.</p> <p><i>ITESO, (2010, 13 de noviembre). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://definicion.de/gestion-social/</i></p>	<p>La armonía laboral, la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo, la resolución de conflictos, la efectividad en el servicio y producto que se oferta se consigue con una gestión oportuna y con liderazgo del talento humano. Como también construyendo diversos espacios para la interacción social, que atiendan necesidades y problemas sociales; a través de estas acciones alcanzar un aprendizaje colectivo, continuo y abierto; además el diseño y la ejecución de proyectos.</p>
<p>Gestión Administrativa: Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo o gerente desarrolla sus actividades para lograr los objetivos establecidos mediante el trabajo en equipo con el talento humano, el uso de recursos y el cumplimiento de los cuatro elementos fundamentales:</p> <p>Planeación: implica pensar con antelación en las metas y acciones, basar los actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.</p> <p>Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas y objetivos.</p> <p>Ejecución: implica dirigir, disponer, influir y motivar al talento humano para que realicen las competencias asignadas.</p> <p>Control: es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.</p> <p><i>Vargas, K. (2013, 27 de enero). Gestión Administrativa. Extraído el 2 de febrero del 2013</i></p>	<p>Una correcta gestión administrativa se logra cuando los directivos tienen vastos conocimientos y cumplen las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, ejecutar y controlar.</p> <p>Porque del cumplimiento con eficacia y eficiencia de las actividades de los procesos antes mencionados dependerá el éxito o fracaso de la organización.</p>

<p>desde http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327</p>	
<p>Gestión Educativa: Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa. Fortaleciendo los Proyectos Educativos que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquecen los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.</p> <p><i>Marconi, J. (2008, octubre). Gestión Educativa. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtml</i></p>	<p>En los actuales momentos las organizaciones están obligadas a emprender urgentes transformaciones por la incidencia de los cambios globales. La educación no está ajena a este fenómeno y por esta razón en las instituciones educativas los directivos deben ejecutar una gestión con liderazgo y práctica de valores que conlleven a superar los grandes desafíos y promover el aprendizaje en estudiantes, docentes y comunidad educativa.</p>
<p>Gestión de Conocimiento: Es el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de conocimientos, informaciones, habilidades o experiencia de una persona o equipo de personas a otras personas, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse fuera de ella. Esto trae consigo, el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.</p> <p><i>Noriega, J. (2007, agosto). Gestión del Conocimiento. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento</i></p>	<p>La formación intelectual del talento humano es sumamente importante en todas las organizaciones; porque les permite mostrar una postura abierta y positiva ante los nuevos retos a los que se enfrente en el contexto y dentro de la empresa; a saber rectificar y reconocer errores y a desarrollar la creatividad con miras a crear ventajas competitivas de difícil imitación por parte de la competencia. Las tecnologías de la información juegan un rol importante en la gestión del conocimiento, ya que constituyen una herramienta útil para almacenar, compartir y utilizar el conocimiento con el objetivo de mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.</p>
<p>Gestión de Proyecto: También conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido</p>	<p>Una de las actividades del directivo que sobrelleva una gran responsabilidad dentro de la organización, es la gestión de proyectos, porque en la actualidad la calidad de servicio que se oferta se la consigue a base de la planificación y</p>

<p>para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.</p> <p><i>Wikilibros, (2009, noviembre). Libros libres para un mundo libre. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos</i></p>	<p>ejecución de los mismos.</p> <p>Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones de los proyectos para superar los cambios internos y externos, y lograr el crecimiento gradual y sostenible.</p>
<p>Gestión Ambiente: Es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al ser humano el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio.</p> <p><i>RDS, (2010, marzo). Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://www.rds.org.co/gestion/</i></p>	<p>Una de las temáticas del buen vivir es la protección del medio ambiente; por esta razón los directivos deben realizar una efectiva gestión en la institución, mediante la cual se organicen acciones que contrarresten las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente; con el fin de lograr que la comunidad cuide la naturaleza, previniendo o mitigando los problemas ambientales y logrando de esta manera calidad de vida.</p>
<p>Gestión Estratégica: Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización. La base está en las habilidades, talentos, aptitudes del liderazgo y las personas. Son ellas que con sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que han desarrollado en la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.</p> <p><i>Betancourt, J. (2011,05 de mayo). Gestión Estratégica. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/1m.htm</i></p>	<p>Liderar una organización es una enorme responsabilidad, porque se debe poseer aptitudes, destrezas, actitudes, habilidades y competencias que permitan formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades y ejecutar acciones bien definidas por medio de estrategias efectivas que optimicen las fortalezas y superen las debilidades de las empresas y de esta manera alcanzarla calidad.</p>

<p>Gestión Gerencial: Es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos que aseguren el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), el control de las acciones, el empoderamiento del talento humano, la distribución y asignación de recursos. Comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo.</p> <p>Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar al talento humano y retroalimentar la planificación.</p> <p><i>AD, (2009, noviembre). Administración de Empresas. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html</i></p>	<p>Una verdadera gestión gerencial implica que se ejecuten procesos que involucren la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se alcancen los objetivos con eficacia y eficiencia.</p> <p>Por esta razón la gerencia es esencial y básica en las organizaciones al tener sobrentendido la necesidad de mejorar el servicio y tomar decisiones que debe realizar el talento humano con niveles de responsabilidad para que la organización logre la calidad competitiva.</p>
<p>Gestión Financiera: Consiste en administrar los recursos que tiene una empresa, asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y así pueda funcionar. Esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero; quien lleva un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.</p> <p><i>Aula Mass,(2011, abril). Aula Empresarial. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera</i></p>	<p>Con los procesos de la Gestión financiera se consigue, mantener y utilizar el dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito, que necesita una institución para cumplir con sus objetivos; también tomar decisiones relevantes como por ejemplo, la realización de inversiones, al facilitar la información financiera necesaria y a obtener adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad al utilizar sabiamente los recursos financieros.</p>
<p>Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que</p>	<p>La calidad con que se ejecuta la gestión pública promueve el desarrollo de un país y el bienestar de la población, la adopción de</p>

<p>están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.</p> <p><i>Vargas, R. (2012, 24 de octubre). La Nueva Gestión Pública. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml</i></p>	<p>buenas prácticas, el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y el desarrollo integral sostenible. Además, la disminución de costos de operación de las instituciones y la eliminación de normas que entorpecen el quehacer gubernamental.</p>
---	---

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varias fuentes

1.2. La gestión Educativa

Como manifiesta Bertrand Russel en su pensamiento, *el progreso de la educación se logra con amor*. Toda gestión educativa debe basarse en el compromiso y empoderamiento de alcanzar cambios profundos en la realidad educativa.

Con el transcurrir del tiempo, la gestión educativa en el Ecuador ha ido optimizándose. Desde que se puso en vigencia la Reforma Curricular en 1996, se han realizado acciones que buscan lograr la calidad educativa.

En la actualidad, se está ejecutando El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) donde se plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación; la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales y además sus políticas fortalecen el buen vivir, el apoyo y seguimiento a las instituciones educativas en sus gestiones.

En cambio el propósito los Estándares de Calidad es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua; ofrecer insumos para la toma de decisiones de políticas públicas en mejora de la efectividad del sistema educativo y proveer información a las familias y demás miembros de la comunidad para que puedan exigir una educación de calidad.

La Actualización y Fortalecimiento Curricular tiene como objetivo desarrollar la condición humana y la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad; aplicando los principios del buen vivir, con lo cual se logra estudiantes críticos, creativos, emprendedores capaces de convivir y servir a la sociedad.

1.2.1. Concepto

Cuadro N° 3 Concepto de gestión Educativa

GESTIÓN		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Gestión educativa, se entiende como la organización, dirección, coordinación, elaboración del presupuesto, supervisión, evaluación y control de recursos, para garantizar una educación con calidad; en donde se involucran procesos teóricos y prácticos integrados -horizontal y verticalmente- para resolver problemas y necesidades educativas de la sociedad. <i>(Rivera,2008, pag. 1)</i>	De acuerdo con el criterio de la autora, la gestión educativa logra calidad en la educación y con ella contribuye a superar necesidades de la sociedad; con la creación y aplicación de procesos prácticos, teóricos e integrados horizontal y verticalmente.	Muy interesante es el aporte que manifiesta esta autora, por que la solución a los problemas en que se encuentran inmersos instituciones educativas se logran superar con el cambio de actitud de directivos y demás personal que la conforma y con la operatividad y ejecución de procesos integrados y sistémicos. Todo en función y beneficio de la sociedad.
La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas,	Con el criterio de autora, la gestión educativa a través de procesos debe lograr la interrelación	La gestión educativa debe involucrar a todo el sistema educativo en forma integral y sistémica mediante procesos

<p>como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto Colectivo. (Carrillo, 2010, pág. 7)</p>	<p>entre la parte administraría y pedagógica con el objetivo de alcanzar el desarrollo de los estudiantes como entes críticos y creativos; capaces de construir sus proyectos de vida y el saber convivir y servir en su entorno.</p>	<p>para que, con las acciones determinadas se logren cambios profundos de actitud y de desempeño en la comunidad educativa y en especial en los estudiantes.</p>
<p>La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (IIPE, Buenos Aires, UNESCO, 2000, pág. 16 y 17)</p>	<p>Desde el criterio de la (UNESCO, 2000) la gestión educativa se basa en procesos que deben ser ejecutados por los que dirigen y conforman las instituciones en forma integrada y sistémica, logrando la interacción de saberes, actividades de calidad, valores, ética, políticas para la innovación y la mejora continua.</p>	<p>Es emergente que en todas las instituciones educativas en el Ecuador su gestión sea por procesos para que los directivos e integrantes sepan con claridad cuáles son sus procedimientos y actividades de calidad que deben ejecutar y cuáles son sus entradas que deben ser sistematizadas para lograr como salida productos o servicios efectivos.</p>

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varias autores

De las conceptualizaciones de gestión educativa analizadas, se puede determinar que, con los procesos se ejecutan acciones y actividades previamente consideradas, consiguiendo cambios, logros internos y externos; y, con la evaluación continua la aplicación de correctivos necesarios.

Los gestores deben poseer capacidades y habilidades en: liderazgo, escucha activa, comunicación asertiva, empatía, resiliencia, motivación, armonía, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, el buen vivir, etc., para involucrar a todos los integrantes de la institución educativa, optimicen su desempeño, compromiso y lograra sí la calidad en la educación en beneficio de la niñez, adolescencia y adultos.

Como, definitivamente se necesita otra visión de gestión en la educación ecuatoriana; una de las políticas del Gobierno, es el mejoramiento del sistema educativo, mediante El Nuevo Modelo de Gestión Educativa que está accediendo a la renovación de procesos, a la automatización de procedimientos y a la desconcentración administrativa con la distribución territorial en zonas, distritos y circuitos educativos. Con lo que, se asegura que la oferta educativa está a la orden de estudiantes, docentes, padres y madres de familia.



Figura N° 2. Concepto de gestión educativa

Fuente: Marconi, J. (2008, octubre). Gestión Educativa. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtml>

Es un momento crucial el que se vive a nivel mundial en la gestión educativa, lo cual invita a tener conciencia e interiorizar los cambios que se están dando y los beneficios que conlleva, como son: cumplir con la misión, visión y objetivos de las instituciones, la ejecución de proyectos, la administración eficiente de los recursos y el tiempo; la convivencia escolar y con la comunidad.

Son diversas las facilidades que se proporcionan para obtener conocimientos y experiencias necesarias que permitan dejar atrás esquemas mentales y favorecer

innovaciones educativas consecuentes al fortalecimiento del aprendizaje y de la calidad en la educación.

1.2.2. Importancia

Ejecutar una gestión educativa con liderazgo y valores, es lograr cambios profundos en el cumplimiento de los diferentes procesos y políticas del Estado y por ende en el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa; también en el reconocimiento de los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento y mantener la autonomía institucional.

Desde el criterio de (Alvarinho et al, 2000, pág. 1) *la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.*

Las orientaciones expuestas por Alvarinho et al, son tendencias actuales en toda América, que llevan a implementar modelos educativos diferentes que promuevan la participación colectiva e individual de los integrantes de la comunidad y su interrelación con el contexto.

Es ahí donde radica la importancia de una verdadera gestión educativa. Más aún cuando los gestores con un grado significativo de estabilidad emocional, tienen la capacidad de liderar, rendir cuenta a la sociedad, conducir, orientar y motivar al talento humano; de optimizar los recursos, el uso de las TICs y el tiempo en la obtención de los objetivos; siendo eficaces, eficientes y efectivos.

Para la gestión educativa, el objetivo principal es promover el aprendizaje en los estudiantes y en toda la comunidad. Con la emergencia de fortalecer el rol de los padres de familia como participantes activos del proceso de formación y construcción de valores de sus hijos. Además, capacitar, asesorar y motivar a los docentes para que estén permanentemente

actualizados, interioricen y pongan en práctica los cambios que se están dando a nivel didáctico, pedagógico, tecnológico curricular, etc.

Así, cuando los docentes gestionen el conocimiento con los estudiantes lo hagan con actividades pedagógicas, permitiendo construir los conocimientos con una continuidad de la vida cotidiana, con interacción social, con afectividad motivacional, con valores y basada en conocimientos previos; mismos que al conjugarse con los nuevos, se produzca el aprendizaje significativo.

Por esta razón, en las instituciones educativas se debe ejecutar una gestión basada en procesos sistémicos. Con procedimientos y actividades claros que lleven a fortalecer debilidades y a superar amenazas; al involucramiento y comprometimiento de todos los actores y a la formulación de objetivos institucionales claros y factibles. Este análisis se lo vigoriza con el criterio de (Azzerboni, 2008) la gestión educativa consiste en:

- *Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.*
- *Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.*
- *Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.*
- *Comprometer a todos los actores institucionales.*
- *Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.*

En el contexto ecuatoriano, la mayoría de las instituciones fiscales y algunas particulares sus directivos están cambiando su gestión poco a poco. Que va tomar tiempo, es verdad; pero lo importante es que ya se ha implementado el Nuevo Modelo Educativo, los Estándares de Calidad, la Autoevaluación, el Modelo Nacional de Evaluación y de Apoyo y Seguimiento.

Con estas nuevas políticas, se tiene la esperanza que cambiará en el país el sistema educativo. Y seguro dejarán de existir instituciones educativas con directivos que dejan mucho que desear, que piensan que todo está dicho, que no se actualizan, que no hacen nada por mejorar, que esperan que las autoridades de turno les solucionen los problemas, afectando su gestión escolar y a toda la comunidad educativa, en especial a los estudiantes.

Un error muy común en los directivos es de no mantener positivas relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad, con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana del talento humano, con la posible consecuencia de tomar decisiones erróneas, de que los equipos de trabajo pierdan la operatividad, por la burocracia de tantos papeles, informes y memorándum que cubren la conducción y dirección.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas se logra tener un punto de anclaje más objetivo; son muchas las situaciones en las cuales se demuestran grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido; con la finalidad de superarlas, la gestión educativa tiene que fundamentarse en un marco de valores éticos, donde con eficacia y eficiencia se alcancen los objetivos planteados. Lo expuesto se fortalece con el siguiente criterio del (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, pág. 4)

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

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

1.2.3. Tipos gestión educativa

La gestión educativa involucra a todo el sistema educativo integral y sistémicamente mediante procesos, procedimientos y actividades encaminadas a lograr con indicadores la calidad.

Según lo manifestado por (Gil, Hernández, Santos & Fabila, 2009, pág. 26) la gestión educativa se divide en tres aspectos, identificados en tres grandes procesos interrelacionados: gestión de proyectos, del aprendizaje y administrativa. Ilustrados en tres esferas interrelacionadas.

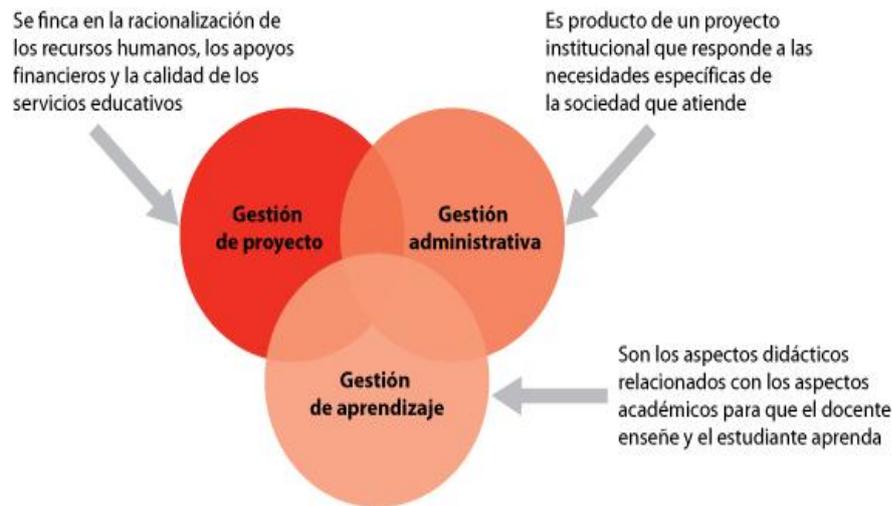


Figura N° 3. Tipos de gestión educativa

Fuente: Oscar y Nohora. (2012, 22 de marzo). Publicación. Tipos de gestión educativa.

Con lo expuesto por estas autoras queda demostrado que una auténtica gestión educativa se obtiene mediante la interrelación del talento humano, el uso eficiente de los recursos y el tiempo; el aplicar significativos e innovadores procesos de interaprendizaje en pro de satisfacer las necesidades de la sociedad y el logro de un servicio educativo de calidad.

Para comprender lo que abarca cada una de las tres áreas, la autora Carmen Gil ofrece una síntesis en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4. Tipos de gestión educativa

Tipos de gestión	Implicaciones
Gestión de proyecto	Implica: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planteamiento ➤ Ejecución y ➤ Control de un proyecto • Incluye la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costo y tiempo de realización, aspectos pedagógicos y de comunicación entre otros. • El gestor debe diseñar y desarrollar un proceso de evaluación y autoevaluación. • Prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en la implementación de las decisiones. • Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios teniendo en cuenta su funcionalidad. • Promover las innovaciones y favorecer su implementación, sistematización e institucionalización. • No considerar lo planificado como algo inamovible, sino como un guión que dirige la acción.

Gestión del aprendizaje	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración curricular. • Tipo de aprendizaje que requieren los estudiantes dados sus conocimientos y experiencias previas. • Tipos de aprendizajes requeridos ya sea de modalidad presencial o a distancia. • Competencias que deben tener los docentes que se desempeñan como asesores. • Tipos de asesoría: grupal, telefónica, correos electrónicos, para el acompañamiento didáctico. • Tecnología para la interacción de estudiantes y asesores. • Tecnología para el trabajo colaborativo webquest, wikis y blogs. • Experiencias de aprendizajes para adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos, etc. • Materiales didácticos que apoyarán las experiencias de aprendizajes. • Formas de evaluación de aprendizajes, es decir qué estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los estudiantes.
Gestión administrativa	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gastos • Costo por estudiante • Número de alumnos • Número de asesores • Número de horas • Infraestructura tecnológica de la institución. • Materiales didácticos: preparación, producción y entrega. • Costos de las diferentes etapas para la creación del programa presencial y a distancia: planeación, desarrollo, aplicación y evaluación. • Trámites de inscripción • Elaboración de constancias • Acervo bibliográfico • Manuales de procedimientos

Fuente: Oscar y Nohora. (2012, 22 de marzo). Publicación. Tipos de gestión educativa.

Esta recopilación la hicieron a partir de experiencias en diferentes instituciones. Cada gestión tiene sus propios elementos constitutivos. En la gestión del aprendizaje está incluida la gestión tecnológica, además, separan los dos procesos básicos: el del aprendizaje, que tiene como protagonista al estudiante y el de enseñanza, con el papel destacado del profesor.

La gestión del aprendizaje implica una integración curricular en la cual se involucra a toda la comunidad educativa y al contexto, donde los niveles de concreción macro, meso, micro y

adaptaciones curriculares, se conjugan para logra un verdadero proceso de interaprendizaje, a favor de un significativo servicio educativo.

Como la autora (Gil, 2009) manifiesta que la gestión de proyecto implica: *planteamiento, ejecución y control*; se necesita contar en la institución con profesionales competentes y motivados que, no sólo sean capaces de asegurar los objetivos de los proyectos que desarrollan, sino que además puedan potenciar el desarrollo y madurez organizacional de proyectos futuros.

Constituyéndose así, esta gestión en una herramienta de gran aplicación práctica en las instituciones como medio de gestionar su actividad; permitiendo mantener una ventaja competitiva en el entorno.

En cambio, la gestión administrativa implica, el control de las acciones que se realizan al administrar el talento humano, los recursos, la tecnología, el tiempo, los activos y pasivos en la consecución de los objetivos de la institución.

Conjuntamente incluye la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones y a la resolución de conflictos.

Los directivos deben tener vastos conocimientos en gestión, en educación, en metodologías, en teorías y modelos pedagógicos y didácticos; capacidad de liderazgo, de organizar, de empatía, de comunicación, de escucha, de motivación, de trabajo en equipo, el saber tomar decisiones, etc. Por otra parte es necesario contar con docentes de alto desempeño, es decir, expertos a la hora de enseñar, que sepan pensar, aprender y sobre todo motivar.

La tarea de enseñar y el saber cómo aprenden los estudiantes, es muy compleja; lo que admite asumir un perfil técnico, científico y didáctico por parte de los docentes; que deben poseer habilidades y estrategias pedagógicas que permitan favorecer el aprendizaje de los estudiantes como la de ellos mismos.

Como también aplicar y modificar materiales didácticos y tecnológicos, crear situaciones de enseñanza efectivas y afectivas; analizar y diseñar nuevas prácticas y tareas contextualizadas y situadas, razonar y pensar la educación para el cambio educativo desde

un papel individual y en equipo, lograr en los estudiantes la criticidad, la creatividad, el saber hacer, el saber emprender, el saber convivir y servir.

Es importante destacar que la gestión educativa a nivel mundial y en especial en Latinoamérica ha adquirido una significativa relevancia con la premura de lograr la calidad en la educación. Por esta razón (Navarro, 2002) menciona tres dimensiones o tipos de gestión en el ámbito educativo: gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica.

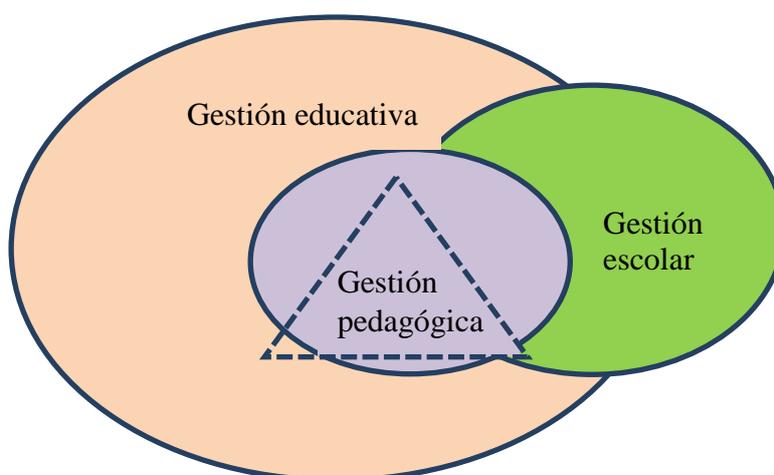


Figura N° 4. Dimensiones de la gestión educativa
Fuente: Navarro, 2002, pág. 2, Dimensiones de la gestión educativa

La gestión educativa es el nivel macro de los sistemas educacionales; la gestión a nivel de las instituciones escolares es la gestión escolar y la gestión pedagógica, es la que se realiza en el aula y está inmersa en las dos gestiones anteriores.

En el nivel de concreción macro del Ecuador, una de sus prioridades es promover el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general, a través del fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayudan a mantener su autonomía, a enriquecer los procesos pedagógicos y satisfacer las necesidades educativas locales y regionales.

Asimismo, otros aspectos importantes son la administración de los recursos, los procedimientos, las técnicas, el liderazgo, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos educativos. En una institución educativa la gestión coadyuva a la organización, planificación, desarrollo, control y evaluación de la entidad.

Lo mencionado en el párrafo anterior es fortalecido por lo expuesto en Educación inicial. (2011, 24 de mayo). La Gestión Educativa. Extraído el 03 de febrero del 2013 desde <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP> cuando determina que: *La gestión educativa consiste en:*

- *Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.*
- *Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.*
- *Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.*
- *Comprometer a todos los actores institucionales.*
- *Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.*

Consecuentemente el criterio de (Escamilla, 2006, pag.180) menciona: *La gestión educativa se relaciona con las políticas educativas en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que incluyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación en dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo, de un municipio, un estado o una nación.*

El Estado ecuatoriano ha emitido documentos basados en la Constitución que, fortalecen la gestión educativa como: Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), el Reglamento, el Plan Decenal, el Fortalecimiento Curricular, el Nuevo Modelo de Gestión y de Apoyo y Seguimiento y más; además políticas encaminadas al mejoramiento del sistema educativo. Actualmente progresivamente se están ejecutando, con un acompañamiento eminente de las Zonas y los Distritos.

En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica,(Programa Escuelas de Calidad, Modulo I, México, la Secretaría de Educación Pública, 2010, pag. 58 y 59)*la Gestión Institucional, se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.*

“...La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de

programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

La gestión institucional se vincula con las formas y políticas del Estado y tiene que ser eficaz y adecuada a los contextos y realidades nacionales; como también se debe conocer y utilizar los términos de organizaciones educativas y sus variables que las diferencian, es así que (Valdivieso, 2010) enfoca estas variables de la siguiente manera:

- *Limitada claridad de gran parte de sus objetivos, muchos de los cuales tienden a ser difusos y, en ocasiones, contradictorios.*
- *La limitada claridad de gran parte de sus objetivos da lugar a la insuficiencia de las medidas sobre la consecución de los mismos.*
- *Los procesos que se llevan a cabo en los centros educativos tienen un marcado carácter interactivo.*
- *La alta profesionalización del staff de los centros educativos conduce concretamente a una excesiva automatización de la toma de decisiones, lo que dificulta la concreción de las responsabilidades institucionales.*

Por lo tanto, queda claro que toda organización pedagógica se basa en contenidos de administración, legislación, supervisión y políticas educativas; de la interacción de los mismos y resultados de calidad que obtengan, depende del líder y de su gestión.

La gestión escolar, está incluida en la gestión educativa, se refiere al conjunto de acciones ejecutadas en equipo, con liderazgo propositivo, con autonomía, con una dinámica estructural, flexible, democrática y con un compromiso genuino en el talento humano, con la finalidad de optimizar los procesos de interaprendizaje y el logro de la misión y visión institucional.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran. (SEP, pág. 61)

Como se acaba de mencionar, la gestión escolar conlleva acciones que incluyen de forma integral, vertical y horizontalmente a las instituciones educativas, en busca de la obtención de sus objetivos, en este sentido (Navarro, 2002, pág. 15-16) propone un concepto integrador de gestión escolar.

...la gestión escolar...remite a un proceso de desarrollo de los variados ámbitos implicados en construir a una escuela desde sus múltiples dimensiones y que remiten ambos, a prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales, académicas y pedagógicas que potencian a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación de la institución y de sus resultados.

En concordancia a lo que manifiesta (Navarro, 2002) la gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones, se ejecutan prácticas y acciones que comprometen a la comunidad educativa en el alcance de las metas.

En el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión:

- Área de Gestión Directiva.
- Área de Gestión Pedagógica y Académica.
- Área de Gestión de la Comunidad.
- Área de Gestión Administrativa y Financiera.

Figura N° 5. Tipos de gestión escolar



Figura N° 5. Tipos de gestión escolar
Elaborado por: Sabina Montiel

El área de Gestión Directiva, se refiere al direccionamiento estratégico, a la cultura institucional, al clima laboral, al desarrollo del liderazgo claro y compartido que conduzca al equipo humano a trabajar, bajo principios y valores comunes por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Incumbe también al desarrollo de procesos de gerencia estratégica que aseguren el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático a indicadores globales de la institución que permitan el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo y su relación con el contexto.

De la misma forma, la gestión directiva se preocupa de asegurar una adecuada gestión del conocimiento en la institución educativa, de manera que lo que la institución aprende se convierta en un activo propio y compartido por los equipos de trabajo, más allá de los aprendizajes individuales; toda gestión directiva debe estar en marcada en las políticas vigentes.

Los directivos y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución; con liderazgo y cuidando que todas las demás áreas se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

El área de Gestión Pedagógica y Académica, es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, donde se busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa y de los procesos involucrados, dentro de estos está el educador, quien está en contacto directo con los estudiantes, después de la familia.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información, la educación y la competitividad obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales; que, los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar estudiantes capaces de sobrevivir en una sociedad de la información, del conocimiento múltiple y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los estudiantes sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Por lo descrito, las áreas de: los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico permiten la efectividad en la educación.

La Gestión administrativa y financiera, apoyan a todos los procesos de la gestión pedagógica y académica; encargándose del uso efectivo de los recursos, la administración de la planta física, los recursos, la matrícula, los archivos, los servicios en general, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Es una pieza fundamental para el mejoramiento interno, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión y visión institucional en consecución de lograr la calidad.

El análisis anterior, se fundamenta en el criterio de *(Castillo, pág.132) Las gestiones financieras y estratégicas pretenden sentar las bases para una gestión de calidad, consistente en ofrecer servicios que satisfagan a los usuarios o los consumidores, para ello, la gestión de calidad se fundamenta en los usuarios, procesos y resultados, con apoyo de herramientas específicas para la gestión.*

Los aspectos expuestos, evaluados periódicamente, posibilitan mejorar la atención a los padres y madres de familia, a los(as) estudiantes y a los(as) docentes; además permiten optimizar recursos, tiempo y mejorar la calidad de la gestión administrativa y financiera. La administración de recursos físicos atiende los aspectos de adquisición de recursos para el aprendizaje, suministros y dotación, mantenimiento de equipos, seguridad y protección y la prevención de riesgos.

El liderazgo de la gestión administrativa y financiera se fundamenta en lograr la participación de la comunidad educativa para ejecutar proyectos de evaluación, de prevención y mejoramiento de la planta física, el uso oportuno y pertinente de los espacios y la prestación con calidad de servicios complementarios oportunos a las demandas de los estudiantes; porque la gestión del talento humano, es fundamental para cumplir con el propósito formativo, razón de ser de las instituciones educativas, mediante formación, capacitación, seguimiento, supervisión, acompañamiento y bienestar.

En este aspecto los directivos y docentes lideran procesos de formación, basados en la cultura de la rendición de cuentas, lo que implica:

- Presupuesto adecuado a las demandas del PEI.
- Aplicación de la normatividad vigente.
- Sistema de contratación explícito.

- Inventarios institucionales que posibilitan la adecuada utilización, mantenimiento y baja de equipos.
- Uso de tecnologías de información para la gestión de recursos físicos y financieros.
- Rendición de cuentas a la comunidad educativa.
- Minimizar riesgos con el manejo de inventarios.
- Transparencia en el manejo de los recursos institucionales.

La comunidad es un espacio en el que interactúan un conjunto de personas que viven en un territorio determinado, que comparten valores comunes, como una unidad de vida funcional y dinámica, que busca satisfacer necesidades sociales e individuales a través de objetivos comunes.

Con esta definición la Gestión de la Comunidad, se encarga de las relaciones y el desarrollo comunitario. Con la participación ciudadana se involucran procesos y acciones donde la incorporación consciente y dirigida de la población busca la solución a los problemas propios del entorno, fortalecer el desarrollo de identidad, sentido de pertenencia con la institución y su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

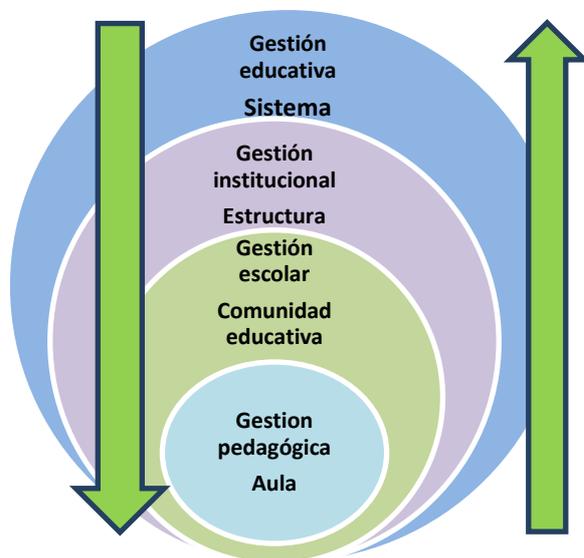


Figura N° 6. Relaciones de la gestión educativa.
Fuente: Secretaría de Educación Pública. 2009. pág. 8. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.

Desde el criterio de (Garza y Patiño, 2004) la participación ciudadana desde la institución educativa involucra individual o colectivamente a los estudiantes a través de proyectos sociales del entorno o comunidad donde viven. Por lo tanto la educación permite el mejoramiento del individuo que repercute en la sociedad, facilita la toma de decisiones, el

aprender a colaborar, a formar hábitos, valorar la propia vida y participar responsablemente en la comunidad.

En este sentido, la educación en valores capacita al individuo a encontrar soluciones a los problemas o conflictos cotidianos y a la culturización en la comunidad circundante.

La gestión de la comunidad, incluye áreas de trabajo, como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia, entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

La UNESCO, reconoce la participación en la gestión educacional a partir de la creación de sistemas educativos más flexibles y heterogéneos, donde se respete la diversidad en términos de ofertar educación en necesidades especiales, así como el respeto a los entornos culturales y naturales.

La interacción que existe en la gestión educativa, se presenta de forma más precisa, según lo indica la Subsecretaría de Planeación y Coordinación SEP en un enfoque sobre Planeación educativa estratégica (2009, pág. 8-9), al manifestar que la gestión educativa está vinculada directamente a la gestión del sistema educativo, la gestión institucional a nivel estructural, la gestión escolar a nivel de la comunidad educativa y la gestión pedagógica que se realiza a nivel de aula, la misma que está vinculada con todo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Todos estos tipos de gestión están interrelacionados y orientan acciones precisas de acuerdo a su misión, visión, filosofía, valores y propósitos, hacia el logro de sus objetivos. Como se lo observa descriptivamente en la figura 6.

1.3. Liderazgo

La práctica de un verdadero liderazgo es emergente en todos los ámbitos, pero es imprescindible en las instituciones educativas para alcanzar calidad en la educación. Una característica necesaria en directivos y docentes es la capacidad de saber liderar, porque son los responsables de influenciar, conseguir y provocar cambiosy aprendizajes efectivos, con una mirada común a favor de los estudiantes.

Un auténtico líder se va formando día a día, en la pasión por lograr la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Asimismo, no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

La importancia de un líder es fundamental en la sociedad, en las organizaciones y hasta en los hogares. Grandes líderes de la historia cambiaron el mundo, muchos de ellos con grandes poderes, pero otros fueron personas comunes y corrientes, como: Jesús De Nazaret, Juan Pablo II, Madre Teresa de Calcuta, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela, Abraham Lincoln, José Martí, Simón Bolívar, Henry Ford, Walt Disney, Bill Gates, entre otros.

Quienes lideraron con arte, desde su cultura, principios y valores personales; liderándose a sí mismo, lo que les llevó a lograr una actitud positiva ante sus seguidores. Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte.

1.3.1. Concepto

Desde el criterio de (Chiavenato, 1993) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Todo ser humano ha nacido para ser un auténtico líder de su vida, logrando equilibrio en su existencia (Mercader, 1999).

Según lo manifiesta (Daft, 2006, pág. 5) *el liderazgo es 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. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.*

Partiendo del criterio de los conceptos anteriores liderazgo es: todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena

voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, responsabilidad, propósito compartido, intensidad y confianza.

Cuadro N° 5 Concepto de liderazgo

GESTIÓN		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
<p>El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.</p> <p><i>Pardo, D. (2012, 25 de abril). Recursos Humanos. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde http://delfis1809.blogspot.com/2012/04/el-filosofo-hugo-landolfi-define-al.html</i></p>	<p>Según el autor, un verdadero líder debe perfeccionarse cada día, lo que le permite con visión y objetivos buscar el bien de sus semejantes, de la institución a la que pertenece y del contexto.</p>	<p>Como el liderazgo es la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de las metas cualquiera que sea; por esta razón se necesita de líderes auténticos e innovados que deben ser forjados desde las aulas de clase.</p>
<p>El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así</p>	<p>El criterio del autor es que mediante un efectivo liderazgo y una acertada motivación, los líderes logren cambios y fortalezcan las</p>	<p>Profundo y real es el pensamiento en este concepto, porque en la realidad se necesita de líderes que con</p>

<p>como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. (Guillén, 2006, pág. 171)</p>	<p>potencialidades humanas.</p>	<p>verdaderas motivaciones logren la interacción entre las personas y satisfagan sus expectativas con el objetivo de obtener cambios a todo nivel y en la sociedad.</p>
<p>Para Achua, Christopher; Lussier, Robert (2005) liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.</p> <p><i>Quijada, C. (2009, 20 de septiembre). El Liderazgo. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde (http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t2.html</i></p>	<p>Según estos autores, el liderazgo es un verdadero arte de influenciar en los demás para lograr la colaboración, la responsabilidad y el cumplimiento de las metas trazadas por la gerencia dentro de una organización.</p>	<p>Las metas y objetivos institucionales se logran con el cambio que un liderazgo de calidad ejerza.</p>

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varios autores

1.3.2. Características del liderazgo

Los éxitos y la calidad se consiguen en las organizaciones a través de la capacidad de influir en las personas con el objeto de alcanzar metas, siempre y cuando que los medios que se utilicen para alcanzarlas sean compatibles con los valores morales de la sociedad; y, esto es liderazgo, lo cual permite que existan personas con características diferentes.

Según (Covey, Stephen, 1990) el líder debe poseer las siguientes características:

- *Confianza en sí mismo.*
- *Sentido de la misión.*
- *Aprender continuamente.*
- *Vocación para servir.*
- *Irradiar energía positiva.*
- *Conocimientos de los demás.*

- *Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente.*
- *Ver su vida como una aventura.*
- *Ser sinérgico.*
- *Ejercitarse por la autoevaluación.*

Características importantes que deben poseer las personas que lideran organizaciones, países, etc. Por experiencias cotidianas, también existen características esenciales de liderazgo como: poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, flexibilidad, capacidad comunicativa, honestidad, pasión de compromiso, magnanimidad, brío o valentía, entre otras.

1.3.3. Tipos de liderazgo

Así como existe una gran variedad de características de liderazgo y dependiendo de cómo las personas la demuestren, practiquen y logren el involucramiento de los demás y éxitos en las organizaciones; también existen diferentes tipos de liderazgos, enunciados con sus particularidades a través del tiempo y por varios autores.

A continuación se analizan los tipos de liderazgos más importante y más ejercidos desde los criterios de: (Agüera Ibáñez, Roberto Enrique, 2004, pág. 45 - 47 y Tools, M. (2012, 15 de octubre). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html>.

Cuadro N° 6 Tipos de liderazgo

TIPOS DE LIDERAZGO	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Carismático	<p>Genera entusiasmo en las otras personas y es capaz de hacer que rindan lo máximo de sí.</p> <p>Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y el estímulo.</p> <p>Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores.</p> <p>Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que</p>

	ofrece o a sus capacidades, el éxito está ligado a ellos.
Autocrático o autoritario	<p>Fija las directrices sin la participación del equipo humano. Tiene poca confianza y fe en ellos. Ordena y espera que se hagan.</p> <p>Cree que el salario es la única recompensa para los trabajadores.</p> <p>El nivel productivo es positivo solo cuando está presente.</p> <p>Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.</p> <p>Asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en él.</p> <p>Considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los demás no son capaces de guiarse por sí mismos.</p>
Democrático y participativo	<p>Toma decisiones consultando con los subordinados.</p> <p>Fomenta la comunicación y la participación conjunta, anima y agradece las sugerencias. Esto ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar al máximo, más que por una recompensa económica.</p> <p>La participación democrática dura mucho tiempo pero a menudo se logra con un buen resultado. Es esencial el trabajo en equipo y la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.</p>
Laissez faire o liberal	<p>Esta es una expresión francesa, que significa "déjalo ser".</p> <p>Es liberal, que hace y deja hacer.</p> <p>Tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder, independencia operativa y de toma de decisiones.</p> <p>Depende de los trabajadores para establecer objetivos y acciones.</p> <p>No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con apoyo del líder sólo si lo piden.</p> <p>Es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.</p>
Lateral	<p>Tiene la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la organización. Es líder sin serlo.</p>

Transaccional	<p>Nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.</p> <p>La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder.</p> <p>El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.</p> <p>Es un tipo de management (conjunto de técnicas de organización y de gestión de una empresa) no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.</p>
Transformacional	<p>Son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo, necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.</p>

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varios autores

Estos son algunos de los estilos más multitudinarios no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica de las empresas contemporáneas. También El liderazgo tiene sus dimensiones que es oportuno considerarlas; porque de ellas depende la marcha y éxito de las instituciones educativas. A continuación se detallarán las de (Gillen, 2006).

Dimensión Científico-técnica del liderazgo, se refiere a lo importante de las habilidades y conocimientos técnicos que debe tener el líder, puesto que de esto depende el correcto manejo de la empresa o la organización.

Todos los líderes deben tener claro el conocimiento de lo que hacen y para que lo hacen, actualización constante y sobre todo dominio total de la parte técnica, solo así conseguirán la admiración y adhesión de sus subordinados, la eficiencia y eficacia en las actividades que ellos hacen, puesto que saben que lo deben hacer, logrando los mejores resultados más allá de lo que le exige el poder formal de su puesto.

De tal manera los colaboradores esperan ser reconocidos y recompensados por su trabajo desempeñado, dejando ver que lo saben hacer adecuadamente y muy ceñido a lo

establecido en el perfil del puesto que ocupa. En conclusión tener y mantener la confianza técnica del líder para poder superarse, tener seguridad y estabilidad laboral.

Dimensión Psico-afectiva del liderazgo, se debe estar muy claro que para hacer las cosas excelentes hay que hacerlas con amor, es mejor un ambiente de trabajo lleno de confianza y afectividad en el cual el talento humano produzca en forma voluntaria, con satisfacción, con efectividad y autorrealización.

Dimensión Ética del liderazgo, se refiere a lo más importante que debe tener un líder, su moral, su integridad, honestidad y honradez, muy íntimamente ligadas a la justicia y rectitud; solo un líder que posea estos valores tendrá calidad ética que permitirá que los subordinados tengan la confianza necesaria para poder trabajar junto a él, esperando ser respetados como personas, dándole el espacio suficiente para que se desarrollen y satisfagan sus necesidades básicas y de superación.

Un líder ético, se debe a sus subordinados, debe velar por su seguridad e integridad, incentivando a la superación personal y profesional, para su beneficio y de su empresa, puesto que si existe un ambiente de confianza y sobre todo justicia, todos los trabajadores se desempeñarán excelentemente, disminuyendo a la más mínima expresión los problemas laborales y personales.

1.4. Liderazgo educacional

Los Estándares de Calidad del Desempeño Profesional de Directivo, manifiestan: *“Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana”.*

Lo que significa, para el logro de una educación de calidad, la clave es, la gestión escolar, que recae principalmente en la capacidad de liderazgo que posean los directivos. Por esto, es elogiada la importancia que se está dando en los actuales momentos a la formación profesional de directivos y docentes.

Las reformas educativas tienen un largo proceso, por eso es complejo involucrar en poco tiempo a todos los actores. Entonces, es necesario un proceso de comunicación intensa de la Reforma, para comprender de qué se trata. Y eso tiene que ver con el liderazgo y una comprensión profesional del proceso de transformación; permitiendo ver el sentido del

cambio, que cuando más participación haya, aparecerá el compromiso y la mejora en la gestión de las instituciones educativas.

Para (UNESCO, 2005, pág. 195), un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos— como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

De acuerdo a esta aseveración, el liderazgo educativo debe optimizar en la comunidad educativa el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción; la disposición de indagar, cuestionar y problematizar; la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

No cabe duda que los directivos deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. *Como manifiesta la (UNESCO, 2005, pág. 193), entre los requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo.*

Con este criterio, queda muy claro, que, los directivos mediante estrategias de liderazgo deben centrarse también, en optimizar los procesos de interaprendizaje, a través del acompañamiento efectivo a los docentes para que fortalezcan su capacidad de liderazgo en el aula y consigan resultados de calidad en el aprendizaje y formación de los estudiantes. Asimismo, liderar la interacción en la comunidad educativa.

Declara (Garza, 2005, pág. 4) el liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son: los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden. Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo, los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Un docente que trabaja practica el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus estudiantes, logrará concebir este liderazgo en sus alumnos, para ello, como expresa (Goleman, 1995, pág. 43-44), debe desarrollar las siguientes habilidades:

- *La conciencia de uno mismo: es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece.*
- *La autorregulación: cuando se tiene conciencia de las emociones y se las controla. No se trata de reprimirlas, ya que tienen una función, sino de equilibrarlas.*
- *La motivación: es la fuerza del optimismo, imprescindible para conseguir metas importantes.*
- *La empatía: es la experimentación del estado emocional de otra persona; capacidad de captar los estados emocionales de los otros y reaccionar de forma apropiada socialmente.*

Así mismo, un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con sus estudiantes, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa en ellos.

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen. La República.pe (2012, 01 de octubre). Entrevista a David Fischman. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>

Por todo lo expuesto, la educación es, un instrumento crucial en el mejoramiento de la sociedad, que dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador hacia cambios positivos, que logre el futuro de excelentes profesionales, críticos, emprendedores, que sepan convivir y servir, con valores éticos y morales, que no se detengan, sino por el contrario estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los avances tecnológicos.

1.4.1. Tipos de liderazgo educacional

Siendo la educación primordial para la libertad completa del ser humano. Es necesario que los gestores tengan capacidades de liderazgo extraordinarias, capaces de lograr una gestión

educativa con excelencia. A nivel mundial, se suscitan desafíos en la educación y por esta razón diferentes autores mediante investigaciones y praxis determina diversos tipos de liderazgos.

Es así que, (Álvarez, M., 2003, pág. 19) en la revista Organización y Gestión educativa en un artículo sobre Dimensión Escolar enfoca estos nuevos tipos de liderazgo:

Liderazgo Instructivo y Educacional en la línea de Duke (1987), que entiende la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende. Es un nuevo perfil directivo volcado en los profesores y en las familias como agentes claves para que el alumno se implique en los procesos educativos.

Conocido también como liderazgo pedagógico, satisface la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, y que lo hace, mejorando la significatividad del aprendizaje y la enseñanza. Ejerce una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

En una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools manifestó: *que los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer. Y eso sólo se lo puede pedir un docente que sea líder pedagógico y que él confiera el sentido respectivo a su labor de docencia.* Ortiz, A. (2004, 27 de febrero). Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso. Extraído el 03 de abril del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>

Desde el razonamiento de (Álvarez, 1998) el *liderazgo pedagógico es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.*

Liderazgo Transformacional de Bernard Bass (1981), se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Asimismo, elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el progreso de equipos y organizaciones.

El éxito de las instituciones educativas depende muy especialmente de la profesionalización de los docentes y el compromiso que practiquen; como también de la visión, los valores y las ideas compartidas, de las estrategias y la cultura de la organización y el propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. Todo esto se logra con un liderazgo transformacional.

Liderazgo Compasivo de Russell Swann (2000), que se desarrolla en contextos especialmente duros de inmigración y marginación social. Swann fundamenta este tipo de liderazgo en la necesidad del ejercicio de la compasión que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás.

En la práctica significa interacción afectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar. El éxito o fracaso de los estudiantes depende enormemente de la formación y acompañamiento que reciben en de sus padres.

Liderazgo Resonante de Goleman y Boyantzis, fundamentado en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación no solo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Estos autores dan una importancia capital al liderazgo afectivo frente la dirección burocrática y autoritaria. Se plantean la necesidad de que el líder aprenda a conocer y usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores.

El liderazgo afectivo enaltece la figura humana, entrega un soporte afectivo, valórico y emocional. Otorga seguridad, aumenta la autoestima, crea vínculos, el estudiante considera al docente como un líder porque es un modelo a seguir. El estudiante se puede desarrollar

de manera integral al fortalecer y respaldar sus afectos y emociones, este no está solo y tiene un respaldo constante que le proporciona confianza y seguridad.

Una desventaja sería, el estudiante puede llegar a pensar, que el profesor es más importante que la familia. El docente puede cometer el error de crear dependencia con el estudiante y promover celos en los demás estudiantes.

Después de haber detallado los tipos de liderazgo, es muy importante analizar las dimensiones. A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL) de(Bass y Avolio, 1996):

Laissez-Faire o dejar hacer, este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

Administración pasiva por excepción, el líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

Administración activa por excepción, el líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

Reconocimiento contingente, es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

Consideración individual, en esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Estímulo intelectual, lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: ¿Qué piensa hacer frente a...?

Motivación e inspiración, este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: Espero su mejor esfuerzo...

Influencia idealizada o carisma, tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

El modelo Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL) incluye componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que satisfaga las necesidades del talento humano en forma individual y en equipo; lo que conlleva a lograr la eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones. Además, promulga lo que se puede realizar por el país y lo que este puede hacer por los seres humanos.

Con seguridad se puede determinar que si se aplican los tipos y dimensiones de liderazgo analizados se fortalecerá la comunicación asertiva, la interacción afectiva y participación; el logro de un clima laboral centrado en el cuidado, apoyo mutuo y en la cooperación; el considerar a los miembros de la organización como colaboradores no como subordinados; el fortalecer la actitud de servicio que facilita el trabajo colaborativo, el crecimiento personal y profesional; el sentido de comunidad a partir del respeto a la diversidad y de la visión compartida de la organización y del futuro de la misma.

1.4.2. Características del liderazgo educacional

El amor, el respeto, el aprendizaje, la libertad y la fraternidad humana son elementos constitutivos del ser humano, necesarios en la educación y claves en el proceso de interaprendizaje.

Al hablar de liderazgo educativo, adquiere relevancia la comprensión de las características para que en el perfil de directivos y docentes que integran una institución educativa sean visibles, factibles y testimoniales.

Existen autores a nivel mundial que exponen diversas características del liderazgo educativo. A continuación las enunciadas por Mavae, Rosa. (2008, 04 de abril). *Gestión Prospectiva*. Extraído el 03 de abril del 2013 desde <http://mavaerosy.blogspot.com/2008/04/lder.html>

- *Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.*
- *Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.*
- *Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva*
- *Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender.*
- *Tener espíritu de servicio.*
- *Tener una vocación que cultiva con tono humano.*
- *Tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja.*
- *Generar seguridad en sus estudiantes, los convencen de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.*
- *Lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.*
- *Ser exitosos, para que sus estudiantes sean exitosos.*
- *Generar altas expectativas en sus estudiantes.*
- *Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional.*
- *Convertirse en un vínculo con su comunidad.*
- *Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.*
- *Conocer y aplicar los principios del aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza.*
- *Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización.*
- *Estar en constante capacitación y actualización.*
- *Atender a la diversidad.*

Si los directivos y docentes llevan a la praxis las características del liderazgo educativo enunciadas asumirán: el rol de mediadores del conflicto; actitud de servicio; vinculación con la comunidad; priorización de su agenda en función de los individuos; desarrollo de capacidades propias de comunicación convincente, negociación, consenso, implicación e interacción; utilizar su autoridad para ayudar a los estudiantes en sus asuntos propios y así generar mejores condiciones para la enseñanza y el aprendizaje, Crear y manejar las estructuras organizativas del centro de manera flexible.

Acerca del liderazgo educativo (Murphy, 1990, pág. 169) establece un marco comprensivo y lo divide en cuatro grandes dimensiones en las cuales establece actividades que se ejecutan en la realidad en las instituciones educativas y en su gran mayoría se relacionan con las establecidas en los Estándares de Calidad.

Cuadro N° 7. Dimensiones del liderazgo educativo

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL	
DIMENSIONES	ACTIVIDADES
Establecimiento de misión y metas	Señalar las metas escolares. Comunicarlas.
Gestión de la función de la producción educativa	Promover la calidad en la docencia. Supervisar y evaluar la docencia. Asignar y preservar el tiempo lectivo. Coordinar el currículo Controlar el progreso de los alumnos.
Creación de un clima académico de aprendizaje	Establecer expectativas y estándares positivos. Impulsar el desarrollo profesional. Mantener una patente presencia visible. Incentivar a alumnos y profesores.
Desarrollo de un entorno positivo de trabajo	Establecer un contexto ordenado y seguro de aprendizaje. Desarrollar la colaboración y la cohesión entre el profesorado. Facilitar oportunidades al alumnado para su implicación significativa. Crear vínculos entre la escuela y la familia Asegurar recursos externos para contribuir al logro de las metas del centro.

Fuente: Gago Rodríguez, Francisco, 2006, Apartado de J Murphy 1990, pag. 169

Con las características y dimensiones mencionadas sobre el liderazgo educacional, queda claro que esta es una capacidad que va más allá del estimular inductivamente a los estos estudiantes y demás integrantes de la institución; sino que se debe promover una visión crítica, creativa, emprendedora, líder, humana y una toma de decisiones que parta desde la realidad.

Otra de las metas más importantes en la actualidad es la responsabilidad y el compromiso que tienen las instituciones educativas, a más de lo dicho anteriormente, es el fortalecimiento de valores y la comunicación asertiva, en los estudiantes, porque son ellos quienes en un futuro muy cercano, dirigirán y gobernarán a la sociedad.

1.5. Diferencias entre directivo y líder

Como se ha venido manifestando, la gestión en las instituciones educativas es responsabilidad de los directivos; quienes en mucho de los casos, no ejercen un verdadero liderazgo y son solo administradores.

El directivo es una persona que tiene autoridad o poder para dirigir, lucha porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato; está más orientado al ejercicio racional y al control, a la búsqueda de que el personal de una organización sea eficaz en su nivel de posición y responsabilidad. Son capaces de cambiar el rumbo de una institución, a través de dedicar tiempo a discernir y planear las estrategias para lograrlo.

Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su equipo de trabajo, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan. Asumen responsabilidades y no reaccionan ante un hecho, actúan antes que se produzca, dan forma a las ideas, en vez de responder a ellas. Adoptan una actitud más personal y activa ante los objetivos.

La influencia que ejerce un líder modifica estados de ánimo, evoca imágenes y expectativas, establece deseos y objetivos que determinan la orientación que sigue una organización. El resultado que se da de ello es cambiar la manera de pensar de las personas sobre lo que es deseable, posible y necesario.

Existe una distinción muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realiza una función directiva en una organización sea también un líder. (Munch, 2011, pág. 148-149)

Directivo y líder son conceptos complementarios y a veces se superponen. El directivo en la institución educativa es quien tiene encomendada la gestión de los mismos, la planificación, la organización y el control. Pero el directivo con liderazgo es el gestor de promover el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas; también de la construcción de conocimientos, motivación y cambio en la comunidad educativa.

Las instituciones educativas tienen puestas todas sus esperanzas en los directivos, por lo tanto deben difundir y practicar en su gestión el liderazgo, los valores y la ética. Lo dicho se fortalece con el pensamiento de (Munch, 2010, pag.14) *un líder es una persona que inspira confianza, respeto y posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.*

En un líder es imprescindible el dominio de la inteligencia emocional para poder actuar con coherencia, justicia, equidad y sentido común, esto se sustenta en el criterio de (Goleman y otros, 2002) y en el marco de las inteligencias múltiples de (Gardner, 1999) *un equipo líder en este marco posee:*

- 1) Un conocimiento profundo de las experiencias y del campo donde se desarrolla la actividad educativa. (Conocimiento de todos los procesos de enseñanza aprendizaje).*
- 2) Posee una visión amplia y global del futuro del centro (procesa gran cantidad de información y se comunica con sus colaboradores)*
- 3) Define un esquema de valores personales sobre los que se fundamenta;*
- 4) El equipo es capaz de crear una red de relaciones tanto al interior como al exterior de la institución educativa.*
- 5) Este líder es un inteligente comunicador, se relaciona bien y convence con sus argumentos y su coherencia.*
- 6) El equipo líder posee un alto nivel de energía que funciona como fuente de autosuperación.*

...uno de los casos más conocidos sobre la importancia de un buen liderazgo encontramos la historia de Jack Welch, director ejecutivo de General Electric (GE), se dice que en una ocasión convocó a reunión a sus subordinados para decirles enérgicamente: "¡No dirijan, lideren!" abandonando la sala casi inmediatamente dejando a todos los presentes totalmente

confusos y preguntándose cuál era el propósito e importancia de sus palabras. Por esta razón, ha sido necesario el análisis y determinar lo que es ser directivo y lo que ser líder o como se lo conoce en términos en inglés management and leadership.

Esta experiencia con *Jack Welch*, permite determinar que el liderazgo y la motivación son dos cuestiones que están muy ligadas, las personas tienden a seguir a aquellas que comprueban que les pueden proporcionar los medios que les permitan satisfacer sus propios objetivos, desarrollar sus deseos y cubrir sus necesidades.

Cuando falta la motivación hacia el talento humano que conforma la empresa, no hay un líder. El personal harán lo que les mande por el poder y la jerarquía del directivo; pero cuando hay un líder el motivo principal por el que se hacen las cosas no es porque lo manda el jefe, sino porque lo dice una persona en la que confían y los ayuda.

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. Después de este exhaustivo análisis, se explicitan características principales que diferencian al directivo del líder.

Cuadro N° 8. Diferencias entre directivo y líder.

CARACTERÍSTICAS QUE DIFERENCIAN AL DIRECTIVO DEL LÍDER	
DIRECTIVO	LÍDER
Es el órgano de gobierno y responsable de su funcionamiento y rendimiento de la institución.	Inspira confianza, respeto y lealtad para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas.

Crean planes, planifican, presupuestan, ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos.	Establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos.
Se preocupan de organizar y asignar personal. Toman de decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados.	Se encargan de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empujar a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromisos.
En cuanto a los resultados obtenidos controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar.	Motivan, transmiten energía e logran que las cosas mejoren.
Asesora al personal el modo de trabajar y que todos se adapten a él, utiliza el poder de coerción o recompensa para lograr que todas las personas que están bajo su mando hagan las cosas como él desea.	Potencia los valores de las personas que trabajan para él y a partir de sus cualidades motivarlos.
Es una persona muy preparada en los aspectos técnicos y de gestión.	Dirige y guía al grupo.
Copian de otros.	Son originales.
Aceptan el statu quo.	Desafían el statu quo.
Son el clásico buen soldado. Hacen correctamente las cosas. Gestión es eficacia: el cómo, sustentado en el control, las políticas y las estructuras organizativas.	Son su propia persona. Hacen las cosas correctas. Liderazgo es eficacia: el para qué, sustentado en la confianza.
Ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la empresa.	Ve los problemas como oportunidades para que el equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer.

Elaborado por: Sabina Montiel a partir de varios autores.

El análisis de estas características, lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

Después del estudio de los conceptos y las características de ambos conceptos, se puede definir que ambos son necesarias dentro del desarrollo de la organización; mientras que los directivos estabilizan, controlan y resuelven problemas; los líderes tienen don de mando, dirigen, guían al grupo en un marco de confianza y respeto; motivan y transmiten energía positiva para un mejor desempeño de una comunidad organizacional efectiva.

Con el cumplimiento de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo, se logrará cambios sustanciales en la gestión educativa y con seguridad en un corto plazo, en el sistema educativo del país habrá solamente líderes. *Hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.*

1.6. Los valores y la educación

Lo que diferencia a los seres humanos son los principios, valores, ética y educación con los cuales hayan sido formados en la familia y en las instituciones educativas; es, esta formación que les permite desenvolverse, convivir y servir en la sociedad.

Por lo tanto, en las instituciones educativas, se debe brindar una educación integral basada en el fortalecimiento de los valores y la convivencia.

También es emergente aplicar estrategias que involucren en el proceso de interaprendizaje a los padres y madres de familia (para que tomen conciencia de su responsabilidad ante sus hijos) y el contexto social. Porque, la moda y el consumismo han rebasado todos los límites. Afectando a la sociedad y en especial a la familia, principal formadora de principio y valores.

Los integrantes de la familia para satisfacer necesidades y vanidades, dedican la mayor parte del tiempo a trabajar o han emigrado, dejando solos a sus hijos e hijas o al cuidado de familiares que en muchas ocasiones no lo hacen correctamente.

A la falta de control y afectividad en muchas ocasiones niños, niñas y adolescentes no asisten a las instituciones educativas y adquieren antivalores, afectando su convivencia con el entorno. Es ahí donde los directivos y docentes deben actuar para mitigar esta problemática social.

Lo expuesto se fortalece, desde el criterio de (Daft, 2006, pág. 17) *Es necesario que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretende sean apreciados por las personas que en ella aprenden. Todo ello no sólo supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado, sino que además, requiere un perfil de profesor y profesora convocado y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social.*

Es trascendental lograr que niñas y niños desde sus primeros años en el entorno familiar y escolar desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Según el criterio de (Muñoz, M.(2007, 30 de noviembre). Los valores en el proceso educativo. *Extraído el 03 de abril del 2013 desde <http://www.redem.org/boletin/boletin301107b.html>) Es importante en la educación en valores, la relación de cada persona con el otro y su entorno, pues esta posibilita el salir de sí mismo y establecer una convivencia óptima con las otras personas, provocando el rechazo de aquellos comportamientos que perjudican o afectan a los demás. Se persigue vivenciar la regla de oro: hacer a los demás lo que queremos para nosotros.*

Está acorde a los cambios que se están suscitando en el país a nivel educativo lo que menciona Vega, M. (2012, 15 de julio). Educación y Valores. Extraído el 19 de abril desde http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=2565&id_portal=396&id_contenido=9407

El sistema educativo tiene entre sus finalidades proporcionar a los estudiantes una formación que favorezca todos los aspectos de su desarrollo, y que no puede considerarse completa y de calidad si no incluye la conformación de un conjunto de valores que no siempre se adquieren de manera espontánea.

La evolución reciente de los problemas básicos de convivencia han ido generando la necesidad de que los ciudadanos adopten principios y desarrollen hábitos en ámbitos, hasta hace poco, ajenos a los contenidos escolares. Incursionar en el campo de la educación y Los valores supone encarar conflictos teóricos y prácticos que han preocupado a filósofos, pedagogos y psicólogos de todos los tiempos.

El problema de los contenidos de la enseñanza es, sin duda, uno de ellos. Pero no es un problema que pueda plantearse aislado, al margen de debates respecto de la intencionalidad de la educación, de las utopías que se persiguen con su práctica o de las creencias y saberes que se vinculan con la manera de entender la adquisición del conocimiento y el desarrollo de las habilidades.

...La educación en valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida.

En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano. (Chavarría, 2007, pág. 68)

Los docentes con adecuadas metodologías, técnicas, estrategias y compromiso deben ejecutar los procesos de interaprendizaje para cumplir con su función de orientador, guiar y facilitador la incorporación interiorización y practicidad de valores en los estudiantes, en los padres de familia y demás integrantes de la institución en una forma coherente y efectiva. Directivos y docentes deben ser testimonios de vida en la aplicación de los valores.

Por esta razón las instituciones educativas son agentes socializadores y reproductores de valores presentes y definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como ejes transversales.

Facilitar el proceso de aprendizaje significativo y con éste el desarrollo integral, abarcando todas las dimensiones humanas, así como promover la afirmación de la vida en todas sus formas, ha de pretender como meta central la educación. Para ello, una sana transmisión de los valores que fomente y promueva la clarificación de los mismos es indispensable. (González, Garza, 1988)

Los verdaderos educadores trascienden en sus educandos por aquellas enseñanzas que se convierten en aprendizajes significativos en su vida, debido a los valores que encierran. En el valor personal de cada uno de nosotros subyace el reflejo de nuestros auténticos educadores, afirma (Chavarría, 2007).

El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene como objetivo desarrollar la condición humana y preparar para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores

que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos generales de enseñanza, esta educación es abierta y flexible. Los valores también se exponen en los conocimientos, es lógico entonces, que se encuentren en cada proceso del aprendizaje.

Los ejes transversales deben responder a problemas en el ámbito social y requieren su aplicabilidad y una respuesta acertada en el sistema educativo.

El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Y, están presentes en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

Los ejes transversales forman parte del buen vivir y constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio. En sentido general, los ejes transversales, abarcan temáticas tales como: La interculturalidad, la formación de una ciudadanía democrática, La protección del medioambiente, la educación sexual en los jóvenes y el cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.

La atención a estas temáticas será planificada y ejecutada por los docentes al desarrollar sus clases y las diversas tareas de aprendizaje, con el apoyo de actividades extraescolares de proyección institucional.

En el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 - 2015 se encuentran los siguientes valores del sistema educativo ecuatoriano: honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo.

Resumiendo, el Gobierno ecuatoriano, a través del MINEDUC se preocupa que en el sistema educativo se logre la educación en valores y la consecución de su aplicabilidad.

Cuadro N° 9. Valores del sistema educativo ecuatoriano.

VALORES DEL SISTEMA EDUCATIVO ECUATORIANO	
VALORES	CARACTERÍSTICAS
HONESTIDAD	Honestidad para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos, e íntegros.
JUSTICIA	Justicia para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
RESPECTO	Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.
PAZ	Paz para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
SOLIDARIDAD	Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos y sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
PLURALISMO	Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Fuente: Plan Decenal. Extraído el 08 de mayo del 2013 desde planipolis.iiep.unesco.org/.../Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Contexto

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se realizó en la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz, Garcés”, con una trayectoria educativa de 20 años. Creado en el año 1992, por la Fuerza Terrestre de las Fuerzas Armadas.

Está ubicado en la ciudad de Guayaquil, en la Av. Francisco de Orellana al lado de Samanes 6. Posee dos jornadas de trabajo matutina y vespertina. Brinda un servicio educativo integral con bachillerato en ciencia, a 2 374 estudiantes. Tiene 185 empleados entre docentes, administrativos, militares y de servicio.

Cuenta con rector (militar), vicerrector (militar), inspector general (militar), siete líderes de procesos, líder de Talento Humano, secretaria general (abogada), colector, contadora, auxiliar de contabilidad, responsable de activos fijos, siete psicólogas, estadístico, relacionista público, doctora, bibliotecóloga, líder y ayudante del centro de cómputo, peluquera, arquitecto, diez del personal de servicio, seis secretarias, dos coordinadoras, doce directores de área (ocho matutina y cuatro vespertina), 109 docentes, ocho inspectores instructores-veedores y 6 inspectores civiles.

Además, la Unidad Educativa recibe el apoyo de 8 conscriptos, que son relevados cada cuatro meses por el Fuerte Huancavilca.

La población estudiantil proviene de sectores aledaños a la Institución y un número considerable de sectores urbanos más alejados, de condición socioeconómica media e inestable; algunos vienen de hogares disfuncionales. Su personal docente con muchos años de experiencia, y en su mayoría con más de 5 años en la institución.

La unidad educativa, tiene seis objetivos estratégicos que le permiten cumplir con la misión e ir logrando la visión, estos son:

- Fortalecer la imagen Institucional hasta el 2018 con la ejecución y difusión óptima de programas académicos, culturales y deportivos.
- Ejecutar Proyectos educativos que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad educativa.
- Participar en la actualización del marco legal que regula al a la Unidad Educativa considerando los cambios en la LOEI y su Reglamento.

- Implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Unidad Educativa. Mantener al personal de servidores públicos capacitado, de acuerdo a las necesidades y a la función establecida en los procesos de la Unidad Educativa.
- Optimizar la gestión de los recursos económicos de la Unidad Educativa.

2.2. Participantes

El universo de estudio para el presente proyecto de grado está conformado por las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes matriculadas en el año lectivo 2012 - 2013 de la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz, Garcés”, de la ciudad de Guayaquil. La mayoría de los y las estudiantes provienen de sectores aledaños a la Institución y un número considerable de sectores urbanos más alejados, de condición socioeconómica media e inestable; sus edades oscilan entre los 4 a 18 años.

La población docente, incluida los directivos poseen títulos de tercero y cuarto nivel; la relación laboral es por contrato; los docentes están regentados por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOE), los administrativos por la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP) y el personal del personal civil por el Código de Trabajo; cabe indicar que el personal militar está con nombramientos de la Fuerza Terrestre. La mayoría tiene más de 10 años de experiencia en el campo educativo.

La muestra seleccionada para el presente trabajo de investigación, es mayor, a la solicitada por Universidad; porque el universo de estudio es muy amplio. Con relación a directivos y docentes existen un numérico casi igual de mujeres y varones. En cambio, en los estudiantes, existen más varones que mujeres, por ser una institución educativa militar y la mayoría de los representantes que apoyan a la gestión educativa son mujeres.

El método de muestreo elegido para la selección de los directivos fue el muestreo de juicio, teniendo en cuenta sus capacidades de liderazgo y con la finalidad que la muestra sea más representativa. El muestreo aleatorio simple se usó para la selección de los estudiantes, docentes y padres de familia, cuya muestra fue tomada al azar.

Es una muestra estratificada porque toda la población se la ha dividido en estratos según su función dentro de la institución, eligiéndose una muestra de cada uno. La muestra está representada por el siguiente grupo:

Cuadro N° 10. Muestra escogida para aplicar la encuesta

MUESTRA	CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS
Directivos	18	Muestra tomada al azar del total de directivos.
Docentes	50	Muestra aleatoria tomada al azar del total de la población docente.
Estudiantes	50	La muestra representada por la cantidad de paralelos de primero y tercero de bachillerato.
Padres y madres de familia	50	Muestra tomada al azar, padres de familia representantes de estudiantes de primero y tercero de bachillerato.
Total	178	Total de muestra seleccionada.

Fuente: Datos proporcionados por la Institución.

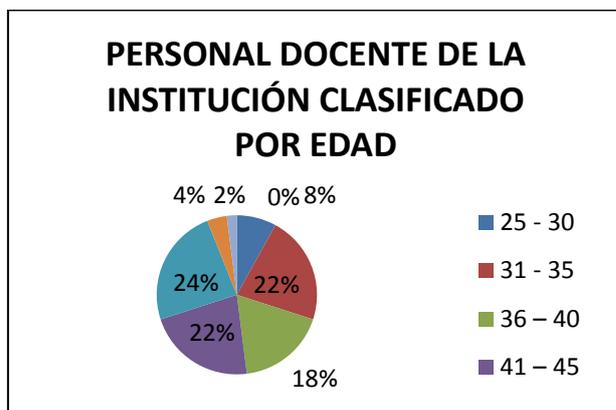
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

Tabla 1. MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDAD.

Edad (años cumplidos)	F	%
25 - 30	4	8
31 - 35	11	22
36 - 40	9	18
41 - 45	11	22
46 - 50	12	24
51 - 55	2	4
56 - 60	1	2
61 y más	0	0
Total	50	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



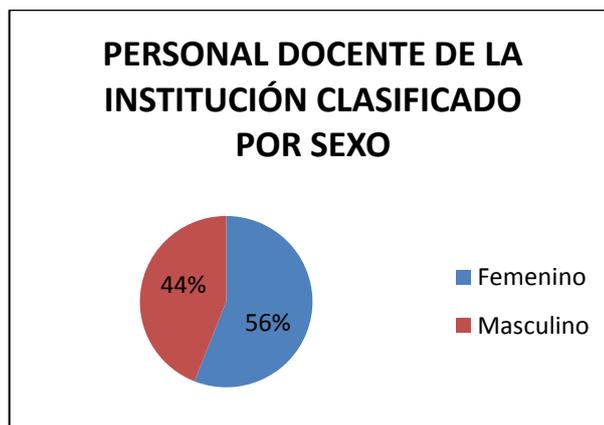
De la clasificación del personal docentes por edad el resultado es el siguiente: el 8% está entre el rango de 25 a 30 años, el 22 % de 31 a 35 años, el 18 % de 36 a 40 años, el 22% de 41 a 45 años, el 24% de 46 a 50 años, el 4% de 51 a 55 años, el 2 % de 56 a 60 años, el 0% de 60 y más. La edad del personal docente de la unidad educativa fluctúa entre 25 a 50 años, rangos donde se encuentran los mayores porcentajes; esto nos indica que la edad del personal docente está de acorde a lo manifestado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

Tabla 2: MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR SEXO.

Sexo	F	%
Femenino	28	56
Masculino	22	44
Total	50	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



La Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz, tiene una planta de 122 docentes distribuidos en las jornadas matutina, vespertina y en los tres niveles: inicial, básica y bachillerato. De la muestra tomada, el resultado es el siguiente: el 56% es de sexo femenino y el 44 % es de sexo masculino.

Tabla 3: POBLACIÓN DE DOCENTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS CLASIFICADO POR SEXO.

Sexo	f	%
Femenino	37.300	73
Masculino	13.849	27
Total	51.149	100

Fuente: Estadísticas AMIE - Ecuador 2010

Elaborado por: Ministerio de Educación

Tabla 4: POBLACIÓN DE DOCENTES A NIVEL NACIONAL CLASIFICADO POR SEXO.

Sexo	f	%
Femenino	159,665	67
Masculino	78,747	33
Total	238,412	100

Fuente: Estadísticas AMIE - Ecuador 2010

Elaborado por: Ministerio de Educación

Estos porcentajes indican que el personal docente es mayoritario de sexo femenino tanto a nivel nacional como en la provincia del Guayas, a pesar de no ser datos actualizados

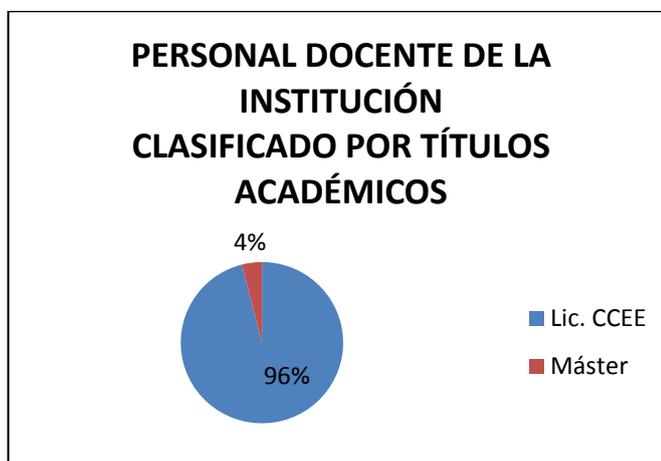
coinciden con los resultados de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz” donde laboraron más docentes de sexo femenino que masculino. Con este análisis se puede deducir que se mantiene la inclinación hacia la docencia del sexo femenino.

Tabla 5: MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS.

Títulos académicos	f	%
Lic. CCEE	48	96
Máster	2	4
Total	50	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



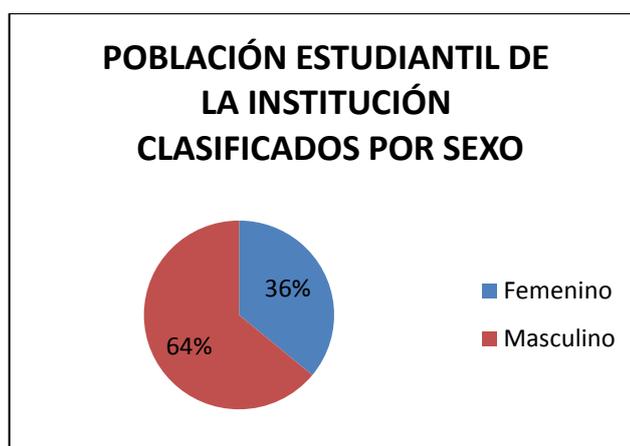
De la muestra tomada, el resultado es el siguiente: el 4% tiene títulos de máster y el 96% de licenciados. Lo que significa que la unidad educativa cuenta con un personal docente con una excelente formación académica de pregrados y posgrados; donde la mayoría son licenciados en ciencias de la educación y en un menor porcentaje másteres.

Tabla 6: MUESTRA DE LOS Y LAS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO.

Sexo	f	%
Femenino	18	36
Masculino	32	64
Edades Total	50	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



La Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz, tiene un total de 2 374 estudiantes. De los cuales, la muestra que se ha tomado es de 50 estudiantes correspondiente al 2. 10%. El resultado es el siguiente: el 36% es de sexo femenino y el 64 % es de sexo masculino. Estos porcentajes indican que, la mayoría de los estudiantes son de sexo masculino.

Tabla 7: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS CLASIFICADO POR SEXO.

Sexo	f	%
Femenino	506.518	49.92
Masculino	508.138	50.08
Total	1'014.656	100

Fuente: Estadísticas AMIE - Ecuador 2010
Elaborado por: Ministerio de Educación

Tabla 8: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES A NIVEL NACIONAL CLASIFICADO POR SEXO.

Sexo	F	%
Femenino	2'116.363	49.64
Masculino	2'147.257	50.36
Total	4'263.620	100

Fuente: Estadísticas AMIE - Ecuador 2010
Elaborado por: Ministerio de Educación

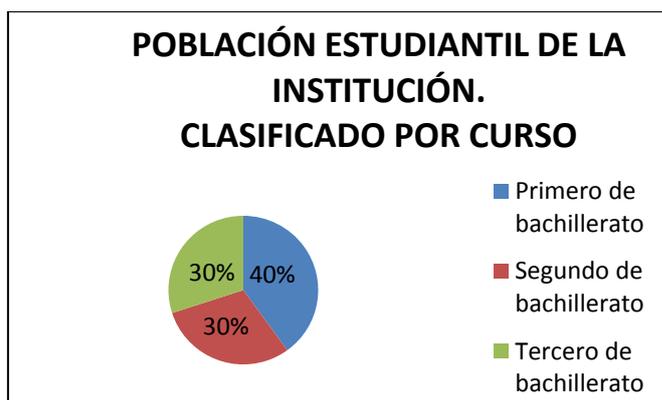
De acuerdo a estos porcentajes del 2010 el sexo de la población estudiantil tanto a nivel nacional como provincial es casi equitativa, es mínimo lo que el sexo masculino es mayor. Estos datos no coinciden con Los resultados de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz", porque la mayoría de los estudiantes son de sexo masculino. Posiblemente por ser una institución educativa que tiene como valor agregado una formación militar.

Tabla 9: MUESTRA DE LOS Y LAS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR CURSO.

Nivel de Educación de Bachillerato	f	%
Primero de bachillerato	20	40
Segundo de bachillerato	15	30
Tercero de bachillerato	15	30
Total	50	100

Fuente: Encuesta directa

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



El bachillerato que tiene la Unidad Educativa investigada es en ciencia generales, por esta razón los estudiantes fueron clasificados por curso y el resultado es el siguiente: el 40% de 1º Bach., el 30% de 2º Bach., y 30% de 3º Bach. La muestra fue igual en segundo y tercero bachillerato y mayoritaria en primero.

2.3. Materiales e Instrumentos de investigación

Los materiales e instrumentos de investigación permitieron obtener la información necesaria y lograr los objetivos propuestos en la tesis, que consisten en determinar cómo se ejecuta la Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa. La recolección de datos también se la realizó de las fuentes de información de la institución.

(Young, Pauline V, 1999) afirma, “que la observación es el primer paso en el trabajo sobre el terreno de investigación”.

La observación fue una herramienta muy importante en todo el proceso investigativo, porque permitió constatar directamente la información en el lugar de los hechos, de una forma expresa, leyendo, compartiendo y viviendo cercanamente las experiencias del día a día de la Institución.

(Paul Lazarsfeld, precursor de la Sociología Empírica en USA). Manifiesta que: “La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa”.

La encuesta estuvo estructurada con preguntas de ítems cerrado, con un cuestionario en base a criterios referentes al tema de investigación sobre gestión de liderazgo y valores, considerando las variables a medir. En la escala se da al evaluado tres posibles respuestas, teniendo que elegir una opción.

Se trabajó con las encuestas prediseñadas por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), las mismas que se aplicaron a los directivos, a los docentes y estudiantes; se elaboró una encuesta adicional para los padres de familia.

La encuesta aplicada a los directivos constó de catorce parámetros con sus respectivas dimensiones a medir, que son los siguientes:

- Organización de equipos de trabajo
- Medición del tamaño de la organización
- Tareas de los miembros de la institución
- Clima de respeto en la toma de decisiones
- Delegación de la toma de decisiones en resolución de conflictos
- Administración y liderazgo
- Habilidades de liderazgo
- Promoción del mejoramiento del desempeño docente e institucional
- Órganos institucionales
- Función de equipos docentes
- Responsabilidad de los departamentos didácticos
- Gestión pedagógica en la institución
- Planes y proyectos realizados.

La encuesta a docentes estuvo estructurada por dieciséis ítems referentes al rol del docente, liderazgo en la institución, promoción de ambientes de trabajo adecuado y la investigación, trabajo en equipo, valores, liderazgo, entre otros aspectos importantes.

La encuesta de los estudiantes estuvo estructurada por catorce preguntas relacionadas a la gestión educativa de las autoridades, liderazgo, ética y valores, innovación docente en la enseñanza, libertad de expresión y acción, etc.

La encuesta a los Padres de Familia estuvo constituida de catorce ítems sobre gestión de liderazgo y valores de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La entrevista dirigida a los Directivos y estuvo estructurada por un cuestionario de preguntas abiertas referentes a gestión educativa en liderazgo y valores, las respuestas sirvieron como material importante para fundamentar el presente informe y a nivel institucional potenciar los aspectos positivos y sugerir posibles correctivos si los hubiere.

Se hizo una observación minuciosa de los instrumentos que posee la institución, con el afán de recolectar información en donde se evidencie la gestión, liderazgo y los valores como práctica permanente en el proceso educativo. Los instrumentos observados fueron:

Proyectos institucionales: Actualización y Fortalecimiento Curricular, de Valores, de Lectura y Sistema Bilingüe

Código de Convivencia

El Proyecto Educativo Institucional

Planificación Estratégica.

El Plan Operativo Anual

Planificaciones meso y microcurricular

Con la aplicación de las encuestas y la observación se pudo determinar si en la Unidad Educativa los directivos y los docentes cumplen sus funciones con liderazgo y aplican los valores. Además se estableció cuáles son las debilidades que se deben mejorar.

Se utilizaron otros instrumentos materiales y tecnológicos como las fichas que posibilitaron la recolección de información bibliográfica; textos, documentos digitales, grabaciones, laptop, internet, entre otros.

2.4. Método y procedimientos

La investigación, de acuerdo con (Sabino, 2000, pág. 47), se define como *“un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”*. Lo que manifiesta este criterio se puso en práctica en el desarrollo de esta tesis mediante la aplicación de diferentes métodos, con los cuales se obtuvo información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), y se determinó las debilidades que en gestión, liderazgo, y valores existen a en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”.

Es importante resaltar que esta investigación por la profundidad y los conocimientos es descriptiva y exploratoria, por su modalidad es cualitativa y cuantitativa y por su propósito es aplicada.

Descriptiva, porque se conoció las situaciones, acciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Unidad Educativa.

Exploratoria, porque a través de la observación, entrevista y aplicación de encuestas se obtuvo información referente al liderazgo y la práctica de valores en quienes conforman el la unidad educativa.

Aplicada, porque los conocimientos obtenidos se utilizaron en la elaboración de la propuesta y seguro se provecharán en beneficio de la comunidad educativa.

Cualitativa, porque su centro de interés fueron las personas que conforman la institución y el investigar en que dimensión se aplican el liderazgo y los valores en su accionar diario, mediante un trabajo de campo, la observación y la implicación de técnicas como la entrevista y el cuestionario. Cuantitativa, porque se caracteriza por ser objetiva y estructurada, empleando la estadística para el análisis de los datos.

Para adquirir conocimientos es importantísima la lectura, con esta premisa se utilizó el método científico de la lectura en esta investigación, porque una vez que se tuvo claro lo que se leyó y sus implicaciones se realizaron el análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización de la información lograda.

Para obtener los datos del marco teórico se recopiló la información bibliográfica a través de investigaciones en textos, documentos electrónicos publicados en la web y experiencia docente. Y el diagnóstico se lo hizo a través del análisis de los documentos curriculares, Planificación Estratégica Institucional, Código de Convivencia, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan General de Enseñanza, la Evaluación Curricular, Proyectos Educativos, Archivo Maestro, observación directa de los hechos, aplicación de encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y entrevistas a autoridades.

De la observación sobre la práctica de liderazgo y valores en todos los sujetos involucrados en la investigación se anotaron comportamientos y actitudes que fueron registradas en fichas de anecdotario.

Los conocimientos de estadística descriptiva permitieron organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno, que en muchas ocasiones no se perciben de manera inmediata mediante tablas de distribución de frecuencias, porcentajes y gráficos.

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de esta tesis fueron los métodos: descriptivo, aleatorio estratificado, analítico-sintético, inductivo-deductivo y estadístico con los cuales se detalló y se profundizó en los objetivos de la investigación.

Descriptivo, este método permitió explicar y analizar el objeto de investigación, la realidad de gestión en el liderazgo y la promoción de valores en la institución. Además de describir el problema de estudio tal como se presenta en el contexto.

Aleatorio Estratificado, es un método de muestreo probabilístico. Se dividió a la población en grupos según su función que ocupan dentro de la institución: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para luego proceder a sacar una muestra de cada uno.

Analítico – Sintético, el análisis y la síntesis son dos procesos cognoscitivos que cumplen funciones muy importantes en la investigación científica, facilitan la desestructuración del tema de estudio en todas sus partes y la reconstrucción de las mismas, para el conocimiento y comprensión de la realidad.

El análisis permitió la división mental de toda la investigación en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis se produjo sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis, posibilitando la sistematización del conocimiento.

Inductivo – Deductivo, permitió configurar el conocimiento de la presente investigación a través del razonamiento lógico, realizando inferencias de las partes al todo y de lo complejo a lo simple.

Estadístico, contribuyó a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. Diagnóstico

El término diagnóstico proviene del griego diagnósticos formado por el prefijo día =“a través” y gnosis = “conocimiento”, “aprender a conocer”; por lo tanto, se trata de un “conocer a través” o un “conocer por medio de”. El diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación y es un procedimiento mediante el cual se identifican las posibles causas de un problema determinado.

Cabe mencionar que el propósito fundamental del diagnóstico es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones. Con lo expuesto se determina, que el diagnóstico en este trabajo investigativo permitió conocer la situación real por la que está cruzando la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” en gestión, liderazgo y valores, con cuyos resultados servirán para buscar la solución más efectiva y factible.

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

3.1.1.1. El Manual de Organización

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

En la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” no hay un manual de organización; pero tienen un manual de procesos con su estructura organizacional de gestión, alineado con la misión, sustentado en la operatividad, filosofía y enfoque de servicios.

Los procesos se ordenan y se clasifican en función de su grado de contribución, como está manifestado en el mapa de procesos. Cada proceso tiene su líder; mismos que son supervisados periódicamente por los organismos superiores para lograr un mejoramiento continuo.

Figura N° 7: Mapa de procesos de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”



Fuente: Mapa de Procesos de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”

Como lo describe este mapa de procesos en la Unidad Educativa existen los macro procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo cada uno de ellos con sus procesos, subprocesos, procedimientos, actividades de calidad (en su mayoría coinciden con las establecidas en la LOEI y el Reglamento), Flujogramas, indicadores de procesos, evaluación, registros y documentos.

Procesos estratégicos:

El Rector tiene los siguientes procesos: Planificación estratégica, Emisión de lineamientos, Plan indicativo anual y Gestión gerencial interna y externa.

El Vicerrector tiene los siguientes procesos: Control de proyecto y presupuesto, Control interno, Revisión del sistema integrado de gestión y Análisis académico y disciplinario.

Procesos fundamentales:

Secretaría General: Asesoría jurídica y Admisión y Promoción

Administración académica: Desarrollo del PBC, Recuperación pedagógica, Revisión y selección del material didáctico, Administración docente, Administración estudiantes y Asesoramiento docentes.

Planificación académica: Elaboración del perfil profesional, Elaboración del Plan General de Enseñanza, Elaboración del PCI y PBC, Actividades especiales, Elaboración de horarios, Elaboración de plan semanal y Proyectos.

Procesos de apoyo:

Gestión administrativa: Talento humano, Logística (abastecimiento, mantenimiento, transporte y servicios internos y externos), Seguridad y Biblioteca.

Gestión financiera: Activos fijos, Contabilidad, Finanzas, Activos fijos, presupuesto y Tesorería.

Inspección y formación disciplinaria.

Gestión de la salud: Biopsicosocial

Comunicación social: Imagen institucional y Protocolo

Tecnología de información y comunicación: Soporte a usuarios y desarrollo del sistema informático.

Además, tienen como política de calidad: *Propender al logro de la excelencia académica acorde a los avances científicos, metodológicos y tecnológicos, mediante un programa de mejoramiento continuo basado en la gestión de procesos que les permita ser una de las Instituciones de Educación Media de mayor prestigio en la ciudad de Guayaquil.* Tomado de la Planificación Estratégica.

Analizado el mapa de procesos y las actividades de calidad coinciden en su mayoría con las establecidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y El Reglamento, demuestran liderazgo y aplican valores. Pero, como es una institución de esencia militar, las autoridades están bajo el liderazgo de entes superiores como es el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestres y la Comandancia del Ejército.

Por esta razón, tanto el Rector como el Vicerrector, de acuerdo a las normas de la Fuerza Armada le dan el pase cada uno o dos años, este cambio muchas de las veces causa debilidades a la gestión de la institución, como es natural cada persona tiene su manera de ser; trayendo consigo que los integrantes de la comunidad educativa, deben adaptarse a la

manera de ser de las nuevas autoridades; las políticas son las mismas pero las actitudes no. Esta situación causa dificultades en el personal.

3.1.1.2. El Código de Ética

Según, El Reglamento en el Art. 89. *El Código de Convivencia, es un documento público construido por los actores que conforman la comunidad educativa. En este se deben detallar los principios, objetivos y políticas institucionales que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa; para ello, se deben definir métodos y procedimientos dirigidos a producir, en el marco de un proceso administrativo, las acciones indispensables para lograr los fines propios de la institución.*

En el Colegio Militar Teniente Hugo Ortiz no hay un Código de Ética si no un Código de Convivencia el cual se fundamenta legalmente en: la Constitución, Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), El Reglamento, El Código Orgánico de la Niñez y Adolescencia, los Derechos de los niños y Acuerdos ministeriales.

Este Código de Convivencia *la Unidad Educativa Militar Tnte. Hugo Ortiz, en Art. 2. Tiene por objeto regular de una manera coherente y ordenada las políticas disciplinarias, académica, administrativa y las relaciones interpersonales de los actores de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”, para favorecer el desarrollo integral de los educandos y su participación en el logro de los objetivos del plantel.*

En el Art. 5. *Constan los valores institucionales que rezan en la Unidad Educativa Militar Tnte. Hugo Ortiz, al igual que el resto de instituciones militares son: Honor, Disciplina y Lealtad, y de éstos se desprenden los valores complementarios. Por lo tanto la actitud y el comportamiento de todos y cada uno de los miembros que conforman la institución se centrará en los siguientes valores:*

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| a) Auto Estima | i) Justicia |
| b) Solidaridad | j) Lealtad |
| c) Disciplina | k) Puntualidad |
| d) Espíritu Cívico | l) Respeto |
| e) Espíritu Militar | m) Responsabilidad |
| f) Ética | n) Sencillez |
| g) Honestidad | o) Capacidad para trabajar en |
| h) Honor | equipo |

De acuerdo al análisis realizado al Condigo de Convivencia se determina que está estructurado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento, pero en su elaboración falta que intervengan representantes de los padres de familia y estudiantes. En su aplicabilidad se pudo constatar que se debe fortalecer su difusión, un gran número de miembros de la comunidad no lo conocen a profundidad. En los artículos seleccionados con anterioridad se observa liderazgo y valores.

3.1.1.3. El Plan Estratégico

Uno de los procesos del Rector es la Planificación Estratégica. Y en la caracterización de la misma la definen como: *“Implica un proceso mediante el cual la organización define su VISIÓN y MISIÓN de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de su filosofía, de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro de la institución proyectándose como una institución educativa de excelencia”.*

Las actividades de calidad son:

“Cronograma de trabajo: El Rector designa una persona para que lo asista en el proceso del diseño de la planificación estratégica, posteriormente se realizará el cronograma de trabajo.

Convocatoria a reunión: Se realizará una convocatoria a todos los líderes de procesos y se dará a conocer los lineamientos, formatos y calendario de trabajo, con la finalidad de lograr la participación de todos los representantes de la comunidad educativa.

Diagnóstico Institucional: Cada uno de los líderes realizará con las personas a su cargo un diagnóstico institucional el mismo que será condensado con la participación de todos.

Consolidación y Aprobación: Una vez cumplido con todos los pasos del diseño del PEDI, la persona encargada hará la condensación y presentación del primer borrador para la respectiva aprobación de las autoridades de la Unidad Educativa Militar Tnte. Hugo Ortiz y envío al Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Socialización: Se procede a remitir a los líderes de los demás procesos copias de la Planificación Estratégica para su conocimiento y estricto cumplimiento”.

Tiene una duración de siete años desde el 2011 hasta el 2018. Como es una entidad adscrita a las Fuerzas Armadas, y está bajo la dependencia y administración del Ejército Ecuatoriano y del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDE). Inicia su estructura con la misión, visión, objetivos, políticas, mapa de procesos, estrategias, principios y valores institucionales de las entidades antes mencionados.

Continúa con una breve reseña histórica, misión, visión, análisis del entorno institucional FODA, análisis del macro entorno, valores institucionales, objetivos operativos, acciones estratégicas, el cuadro de los proyectos con los líderes responsables y el avance, mapa de procesos, matriz de direccionamiento estratégico, y mapa estratégico de la Unidad Educativa.

Anexos: matrices de los indicadores de gestión y de direccionamiento estratégica de la Unidad Educativa; matriz de consolidación de los indicadores del CEDE, de las escuelas, institutos y colegios militares; matriz con la alineación de los objetivos del Ejército ecuatoriano y matriz de seguimiento de proyectos del direccionamiento estratégico.

Se manifiesta una administración vertical y el liderazgo autoritario, porque todo debe hacerse basado en las disposiciones de la Fuerza Terrestres y el CEDE. En cambio, las estrategias están orientadas a buscar el buen vivir en los integrantes de las Unidades Educativas militares.

Los valores institucionales son: Disciplina, orden, obediencia, perseverancia, autonomía, lealtad, amor, sinceridad, responsabilidad, sociabilidad, honor, pudor, respeto, solidaridad y justicia. Los principios: el trabajo en equipo, armonía laboral y compromiso institucional (PEI, 2011-2018, pág. 13).

3.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Su importancia radica, porque es un documento oficial de la Institución y elaborado en equipo por: Rector, Vicerrector, líderes de los procesos (administrativo, financiero, académico e investigación); previa a esto los líderes antes mencionados solicitan al personal que está bajo su coordinación las necesidades, en los formatos establecidos. Una vez elaborado se envía a las instancias respectivas para su aprobación.

En el plan operativo anual se encuentran en forma detallada los ingresos, egresos, techo presupuestario, actividades, proyectos, inversiones, adquisiciones, mantenimiento, remuneraciones, servicios básicos, misión, visión y responsables de lo que se debe efectuar en el año corriente, por lo tanto se lo realiza al inicio y una vez al año; con las respectivas partidas presupuestarias, tiempos, cantidades, costos, financiamiento, indicadores y objetivos estratégicos.

El objetivo Constitucional en el cual se basa el POA de la Unidad Educativa Militar Tnte. Hugo Ortiz, es el número dos: *Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía*; con su cumplimiento se mejora la efectividad del uso y mantenimiento de los recursos: humano, mobiliarios, materiales y tecnológicos con los cuales se brinda un servicio tanto a los clientes externos como a los internos.

Conjuntamente, con los proyectos innovadores ahí financiados se busca fortalecer los valores humanos y éticos. También el liderazgo por el compromiso que tienen los líderes de los procesos en cumplir con lo planificado y presupuestado.

Los responsables realizan las gestiones necesarias para que lo establecido en el POA se cumpla. Cuando esto no sucede se reúnen, realizan el análisis, determinan las causas y toman los correctivos que se deben ejecutar inmediatamente.

3.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Reglamento de la LOEI en el Art. 88, determina que: *“El Proyecto Educativo Institucional de un establecimiento educativo es el documento público de planificaciones estratégica intencional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar”*.

De su elaboración está encargado el Consejo Ejecutivo, con el apoyo de las autoridades, tal como lo manifiesta el Reglamento para los colegios Fiscomisionales. Una de las debilidades que salió en la autoevaluación es, que no es difundido en la comunidad educativa.

Está estructurado con los datos informativos, identidad institucional (misión, visión, ideario, etc.), autoevaluación, plan de mejora, perfiles y objetivos de formación, proyectos curriculares, plan de cadete, reglamento de evaluación educativa, evaluación y monitoreo.

En el análisis de los ámbitos se encuentra manifestado el lograr el buen vivir, la solidaridad, la comprensión humana, buscar el bien común y el liderazgo para que los responsables e integrantes cumplan las actividades asignadas. También en los objetivos: generales y operativos; en los perfiles y la ejecución un proyecto de valores.

3.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

En la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”, hasta el año lectivo 2012- 2013 hubo la Norma de Gestión Administrativa para los Colegios Militares de la Fuerza Terrestre, que correspondía al Reglamento Interno; allí, constan las funciones del Rector, Vicerrector, de los departamentos, de los docentes, de los cadetes, del Departamento de Consejería Estudiantil, de la Sección Médica, cómo deben realizarse las actividades curriculares y el control en general de todos los miembros de la comunidad educativa.

Cabe indicar que se contraponía al sistema de gestión de procesos que tiene esta intuición. Para este año lectivo este documento está siendo reestructurado. Toda la comunidad educativa está regulada por los procedimientos de los procesos y por lo que determina la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), El Reglamento y el Ministerio de Educación.

3.1.2. La estructura organizacional de la Unidad Educativa

3.1.2.1. Misión y visión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución y la visión es a largo plazo, es el camino al cual se dirige la institución, y en qué se deberá convertir.

A través de la observación se pudo verificar que la misión y visión de la institución se encuentra entre los documentos que se entregan anualmente en una carpeta a los docentes, en la planificación estratégica, en el PEI, en el PGE, en La autoevaluación, en la página Web de la Unidad Educativa, en la agenda de los cadetes y cuando el Rector tiene reuniones con padres de familia es proyectada.

Pero, qué sucede, al preguntarle a diferentes miembros de la comunidad educativa, no tenían ni idea de lo que trata la misión y visión; es decir, no hay interiorización de las mismas.

Misión y visión, tomadas de la Planificación Estratégica, pág. 10:

Visión

Al 2018, El Colegio Militar "Tnte Hugo Ortiz Garcés", será una institución educativa bilingüe líder en Guayaquil, con formación integral de sus cadetes, cuyas competencias les permitan ser protagonistas del desarrollo social.

Misión

Impartir educación integral a la niñez y juventud, en los niveles inicial, básico y bachillerato, para formar bachilleres en ciencias de carácter general, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo pedagógico alternativo dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

La visión y misión están orientadas a que los estudiantes sean líderes y practiquen los valores en el contexto o sea en la sociedad.

El propósito de la misión es la formación integralmente de los cadetes para que sean seres humanos con valores, con principios, líderes, emprendedores, críticos, creativos; con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias; capaces de solucionar los problemas, de convivir y servir a la sociedad.

El objetivo de la visión es superar el prestigio actual, a través de que los estudiantes salgan con una formación integral, el dominio de al menos dos idiomas y que sean grandes profesionales.

3.1.2.2. El organigrama

Para (Franklin, 1998, pág., 2) el organigrama es *"la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"*

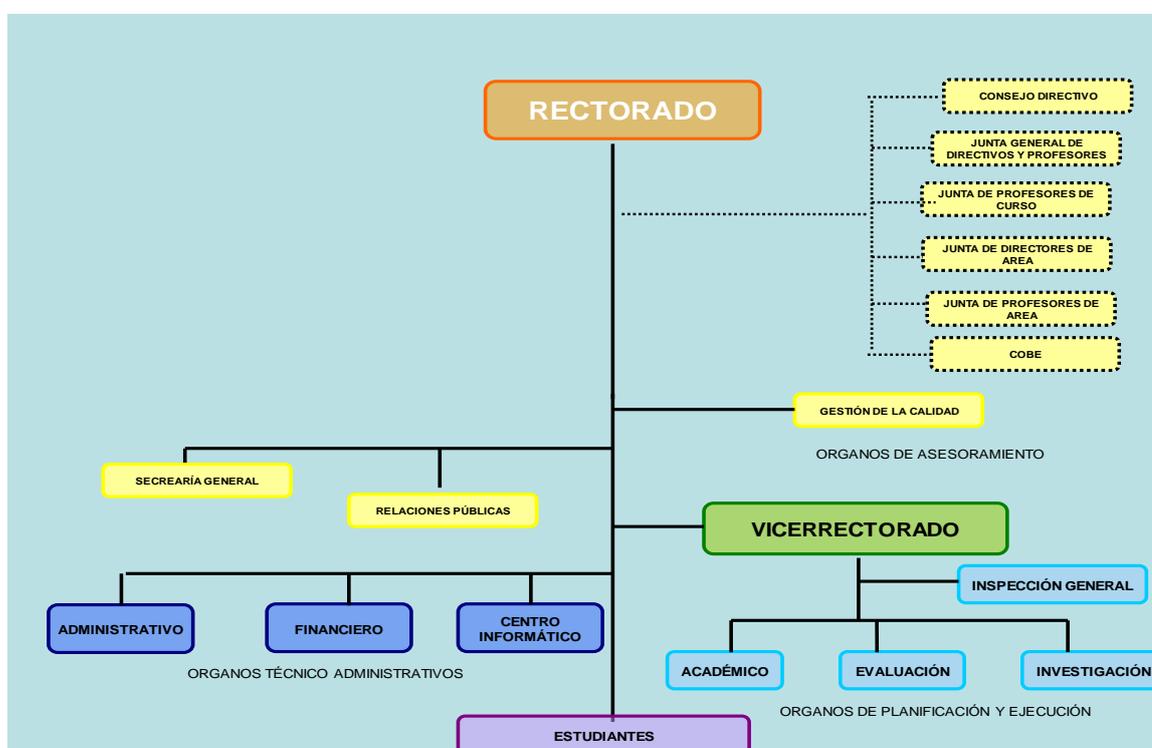
El organigrama que representa a la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz” tiene características jerárquicas y están puestas en práctica en todas y cada una de sus áreas y departamentos.

Obedece al orden de constitución de las 14 unidades educativas militares que pertenecen a las Fuerza terrestre. Actualmente dependen del Comando de Educación y Doctrina del Ejército. De acuerdo a la LOEI en los artículos 54 y 55 determina que las unidades educativas militares *son públicas y fiscomisionales*.

Como fiscomisionales pueden hacer proyectos de autogestión o recibir apoyo económico del Estado. Hasta el momento, la identidad de los colegios militares establece y requiere que las autoridades Rector y Vicerrector sean oficiales en servicio activo, de preferencia con estudios en educación.

Este organigrama, le falta estar de acorde al sistema de gestión por procesos. Pero, se observa liderazgo del Rector y el Vicerrector. A continuación se detalla el organigrama actual y vigente de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.

Figura N° 8: Organigrama de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”



Fuente: Procesos de Talento Humano de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”

3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Como se indicó anteriormente la Unidad Educativa, hasta el año anterior funcionó bajo la estructura de áreas y departamentos, a partir de este año lectivo, está por procesos, y sus responsables, no son jefes, sino líderes.

Cada proceso tiene sus procedimientos y actividades. Referente a los docentes, estudiantes y a los organismos; lo que determina el Reglamento en el Art. 48: Consejo Ejecutivo, Junta General de Directivos y Docentes, Junta de Docentes de Curso, Organizaciones estudiantiles, Padres de familia o representantes legales de los estudiantes y la Junta Académica; excepto el Departamento de Consejería estudiantil (está en los procesos).

Esta organización se está ejecutando, porque las unidades Educativas Militares están en un proceso de transición hacia el Ministerio de Educación.

Procesos estratégicos:

El Rector tiene los siguientes procesos: Planificación estratégica, Emisión de lineamientos, Plan indicativo anual y Gestión gerencial interna y externa.

El Vicerrector tiene los siguientes procesos: Control de proyecto y presupuesto, Control interno, Revisión del sistema integrado de gestión y Análisis académico y disciplinario.

Procesos fundamentales:

Secretaría General: Asesoría jurídica y Admisión y Promoción

Administración académica: Desarrollo del PBC, Recuperación pedagógica, Revisión y selección del material didáctico, Administración docente, Administración estudiantes y Asesoramiento docentes.

Planificación académica: Elaboración del perfil profesional, Elaboración del Plan General de Enseñanza, Elaboración del PCI y PBC, Actividades especiales, Elaboración de horarios, Elaboración de plan semanal y Proyectos.

Procesos de apoyo:

Gestión administrativa: Talento humano, Logística (abastecimiento, mantenimiento, transporte y servicios internos y externos), Seguridad y Biblioteca.

Gestión financiera: Activos fijos, Contabilidad, Finanzas, Activos fijos, presupuesto y Tesorería.

Inspección y formación disciplinaria.

Gestión de la salud: Biopsicosocial

Comunicación social: Imagen institucional y Protocolo

Tecnología de información y comunicación: Soporte a usuarios y desarrollo del sistema informático.

3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

(Goncalves, 2001, pág. 20) define clima organizacional como *"un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."*

"Los valores, simplemente son ideas, pensamientos o creencias que dirige el comportamiento de las personas y que se va cargando de motivaciones y sentimientos; no necesitan ser impuestos sino interiorizados y aplicados en el buen vivir. Tomado del Proyecto de Educación en Valores para los colegios militares.

La Unidad Educativa, cuenta con un Proyecto de Educación en Valores para los colegios militares, que se está aplicando desde el 2011, con una duración de cinco años.

Para la elaboración de este proyecto, se hizo una investigación de campo en los 14 colegios militares que funcionan en diferentes partes del país; cuyo resultado es, que se necesita mejorarla aplicabilidad los valores humanos y éticos, el respeto a el uniforme, que no haya tanta permisividad, alcanzar la disciplina consciente y fortalecer la imagen de los colegios y de las Fuerza Armadas.

Además cuenta con el diseño curricular donde constan los valores que se deben construir por niveles y está relacionado con el Fortalecimiento Curricular y lo que establece la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y El Reglamento. Poseen actividades que involucran a toda la comunidad educativa.

Por esta razón, el objetivo general es: *Promover el desarrollo humano integral de cada niña, niña y jóvenes que se educan en los colegios militares, a través de una sólida formación de valores morales encaminados al desarrollo de la conciencia moral, para que mediante ella asuman la dignidad que tienen como persona y así logren desempeñarse en sus vidas respondiendo adecuadamente como ciudadanos comprometidos con ellos mismos, su familia y su país de forma responsable y auténtica.*

En la Unidad Educativa, inicio la ejecución del proyecto, impartándose una hora clase semanal de valores en cada paralelo, dada por las señoritas psicólogas; en este año lectivo se está dando la asignatura de identidad institucional, en la cual se da valores por los y las docentes.

Es evaluado cada seis meses por el líder de Investigación Educativa en los siguientes ámbitos: Cultura de valores al personal, cultura de valores a los cadetes, competencias en los cadetes, desempeño en los y las docentes y ambiente escolar; cada ámbito tiene sus indicadores de logro.

Aparentemente en la institución educativa de forma general se vive un clima laboral tranquilo, pero existe diferencias de relaciones interpersonales entre compañeros y compañeras en ciertas áreas de estudio e igualmente entre cierto personal administrativo.

Con relación a los cadetes, en muchos de ellos, existe irrespeto, se dicen malas palabras, se golpean, etc., seguramente esto sucede porque el 40% de los cadetes son hijos de migrantes, situación que incide en la práctica de malos hábitos y el bajo rendimiento; por no existir el control necesario en casa.

Muchos de los padres y madres de familia, consideran al colegio como un correccional y matriculan a sus hijos para que allí solucionen la falta de valores y principios que no son capaces de fomentar.

Otra situación preocupante es la falta de apoyo a la actividad académica y de comportamiento de parte de los representantes. No asisten a la atención de padres ni a citaciones ni a actividades curriculares y extracurriculares. Los que asisten son los de los estudiantes que están bien.

En este año lectivo la evaluación del comportamiento se lo está haciendo como lo determina El Reglamento en los artículos 221 y 222.

3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Las unidades educativas militares por disposición del Comando de Educación Doctrina (CEDE) se encuentran ejecutando tres proyectos, iniciaron su aplicación en el lectivo 2011-2012 y tienen una duración de cinco años.

Son los siguientes: el Proyecto de Fortalecimiento Curricular para todos los niveles de educación, Proyecto Plan Lector y el Proyecto Bilingüismo basados en el Fortalecimiento Curricular del Ministerio de Educación, en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y El Reglamento.

Son evaluados cada seis meses por el líder de Investigación Educativa en los ámbitos e indicadores establecidos para cada uno; a través del documento denominado Evaluación Curricular, de acuerdo a las debilidades se planifican y ejecutan planes de acción.

La Unidad Educativa Militar Teniente Hugo Ortiz Garcés, es una institución que es regentada por el Comando de Educación Doctrina (CEDE) y el Comando del Ejército; pero estas entidades son cumplidoras de las leyes y por lo tanto se preocupan que los estudiantes reciban una educación de calidad e integral: Por esta razón, aquí se aplica lo que el Fortalecimiento Curricular del Ministerio de Educación y el de las Fuerzas Armadas manifiestan, que es una pedagogía crítica, basada en el constructivismo y el cognitivismo; donde el protagonista es el estudiante y el docente es el mediador, el guía y el facilitador.

Los estudiantes son los que construyen sus conocimientos, aprenden haciendo. Con la metodología que los docentes aplican logran que los cadetes desarrollen destrezas con criterio de desempeño, el pensamiento lógico crítico y creativo.

La Unidad Educativa tiene cadetes destacados en oratoria, en libro leído, en narraciones de cuentos, en matemática, en física, en química, en computación y en elaborar proyectos innovadores con los cuales participa en otras instituciones y por lo general gana. El colegio es invitado constantemente a diversos concursos por otras instituciones educativas y no educativas a nivel nacional.

El desempeño del docente es evaluado constantemente para verificar el cumplimiento y si no es así tomar los correctivos. Se está aplicando el proyecto de valores, el cual involucra a toda la comunidad educativa. A pesar que el colegio tiene presente los valores en todas los instrumentos, planificaciones y demás documentos; no se cumplen en su totalidad.

Existe una buena relación entre las autoridades, administrativos, docentes, cadetes y padres de familia; pero debe mejorar. Varios docentes deben optimizar el compromiso con la institución, la comunicación asertiva, el proceso de clase, la metodología, el material didáctico, el trato hacia los cadetes, la atención los padres de familia y las relaciones interpersonales entre los ellos mismo. Lo propio sucede con los administrativos.

3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”, tiene los tres niveles de educación: Inicial, Básica y bachillerato. Cuenta con una organización bien estructurada. Su gestión, como se lo indicó anteriormente es por procesos en la parte administrativa, con relación a los docentes están organizados como lo determina el Reglamento, en áreas de estudios: Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Cultura Física, Educación Estética, Inglés, e Informática; teniendo cada área su director.

Existen docentes tutores e inspectores. Se han conformado comisiones para el desarrollo de las diferentes actividades: Técnico pedagógica, social, de deportes, de ornato e imagen y ecológica. Se ha planificado turnos de entrada, formación receso y salida en los cuales los docentes, inspectores y personal militar colaboran.

También, está el Consejo Ejecutivo que trabaja colaborativamente con el Rector, y el comité de padres de familia, que colabora en actividades curriculares y extracurriculares. Para este año lectivo está por conformarse el Consejo Escolar y el Gobierno estudiantil.

Las actividades académicas se planifican en equipo por áreas para ser revisadas por los líderes de planificación y administración académica, supervisadas por el Vicerrector y aprobadas por el Rector. E igualmente en la parte administrativa.

La líder del proceso de planificación educativa elabora en equipo con los líderes, y docentes el Plan General de Enseñanza, que está estructurado con la parte legal, finalidad, cumplimiento de la misión y el visón, la observación de los derechos de los niños, la planificación académica, objetivos de todos los niveles de educación, el régimen de trabajo diario y semanal, actividades curriculares y extracurriculares, calendario de evaluaciones, de atención a padres, el plan de conferencia para los momentos cívicos, la programación de la autoevaluación, cronograma de las visitas de observación, cronograma de capacitaciones, actividades del Departamento de Consejería Estudiantil, cronograma de la aplicabilidad y evaluación de los proyectos, metodología para el interaprendizaje, uso de materiales didácticos, descripciones de las actividades curriculares y extracurriculares, el programa de participación estudiantil, acompañamiento pedagógico, control y evaluación de todos los procesos, la malla curricular, el distributivo de los docentes, los horarios de clase generales e individuales, evaluación académica y del comportamiento, las funciones del Consejo Ejecutivo, cronograma del apoyo administrativo y financiero, el seguro de los cadetes, funciones y actividades de la seguridad interna de la institución.

Una de las fortalezas de la Unidad Educativa en su infraestructura, tiene: espacio físico, áreas verdes, área de salud, de Consejería Estudiantil, Inspección general, biblioteca, espacio para cada área de estudio, espacio para la atención a los padres de familia, oficinas para los líderes de los procesos, 64 aulas amplias con acondicionadores de aire (cuatro aulas del bachillerato con tecnología de punta y cuatro de inicial dos), tres laboratorios de computación (dos con mobiliario nuevo), dos laboratorios de inglés (uno con tecnología de punta), los laboratorios de ciencias naturales, física y química (con la implementación necesaria); amplios patios y canchas deportivas, una piscina, tres bares y un comedor; amplios parqueaderos para los padres de familia y personal de la institución.

Por lo tanto. La comunidad educativa puede hacer uso de la infraestructura sin ningún problema solo con la necesidad de cuidar y protegerla. Los y las docentes pueden hacer un uso didáctico y pedagógico de los espacios que les corresponde, pero a veces no lo hacen. Gran parte del material didáctico, tecnológico y mobiliario ha sido cambiado y dado mantenimiento e igualmente su uso no es eficiente.

Existe un órgano regular riguroso que debe cumplirse, el personal comunica a su líder inmediato para luego pasar a los procesos de: Talento Humano, administrativo, Vicerrector y Rector.

Con lo descrito se observa una administración vertical, si hay liderazgo en cada una de las estructuras, pero los valores deben ser fortalecidos, porque se evidenció que personal tanto administrativo como docente faltan constantemente, que salen sin permiso en hora de trabajo, las personas entran y salen con facilidad de la institución, varias madres de familia permanecen sentadas conversando en ciertos lugares; situación que no pasa en otras instituciones educativas.

Es importante indicar que actualmente se están tomando correctivos que todavía no logran su objetivo.

3.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

El análisis de esta dimensión administrativa- financiera está enmarcado en la administración de los recursos: humanos, físicos, temporales, financieros..., del tiempo y las acciones dirigidas a la coordinación permanente de los mismos, así como el control de la información, cumplimiento y supervisión de sus funciones.

Como se indicó con anterioridad los líderes de los procesos administrativo y financiero son los responsables de la elaboración del POA y su ejecución para lograr un servicio de calidad a estudiantes, padres de familia, docentes y demás personal de la comunidad educativa.

En el plan operativo anual se encuentran en forma detallada los ingresos, egresos, techo presupuestario, actividades, proyectos, inversiones, adquisiciones, mantenimiento, remuneraciones, servicios básicos, misión, visión y responsables de lo que se debe efectuar en el año corriente, por lo tanto se lo realiza al inicio y una vez al año; con las respectivas partidas presupuestarias, tiempos, cantidades, costos, financiamiento, indicadores y objetivos estratégicos.

Es necesario mencionar que esta institución por ser fisco-misional satisface sus necesidades a través de autogestión, con el pago de las pensiones y matrícula. El apoyo de Estado, está en el pago de los sueldos del personal militar.

Existen dificultades en liderazgo y el trabajo en equipo entre la parte administrativa y financiera. La satisfacción a las necesidades no fluyen con rapidez; porque a sus integrantes les falta comunicación y ponerse de acuerdo. La parte de valores en esos departamentos debe mejorar para optimizar sus funciones y poder brindar un buen servicio a los clientes interno y externo.

3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

En la Unidad Educativa es muy importante destacar la participación de los diferentes actores en las actividades que se programan y ejecutan, en muchas ocasiones en un ambiente de cordialidad y respeto, a pesar que el Código de Convivencia no ha sido difundido con efectividad.

Se realizan actividades académicas, culturales, sociales y deportivas que involucran a la comunidad; es decir interactúan estudiantes, padres de familia; personal administrativo, militares y deservicio.

Este trabajo colaborativo, ha traído grandes éxitos a la Institución. Tanto es así, que cuando se participa en concursos interinstitucionales por lo general, los estudiantes obtienen los primeros puestos; esta situación ha aumentado su prestigio en la sociedad guayaquileña.

Las instalaciones previa coordinación son facilitadas a otras intuiciones educativas y no educativas para la ejecución de diferentes actividades.

La ejecución de proyectos para la creación de microempresas, por los estudiantes de tercero bachillerato, ha permitido interactuar con instituciones en concursos organizados por la Dirección Distrital de Educación, por el Municipio, por el Gobierno Provincial y otras instituciones educativas civiles y militares de otras ciudades.

Una de las actividades que más ha permitido la dimensión comunitaria son las disciplinas deportivas, en las cuales la institución participa externa e internamente, no solamente con las instituciones educativas aledañas sino a nivel provincial, nacional e internacional; también con entidades deportivas como la Federación Deportiva del Guayas.

Se pudo evidenciar a través de la observación que, mucho de lo mencionado se realiza en diversas ocasiones porque hay personas que hacen grandes esfuerzos y coordinaciones para que las cosas marchen; a veces haciendo funciones que no les corresponde.

Otra debilidad es la comunicación asertiva horizontal, vertical y transversal; asimismo el no llegar a acuerdos, el no querer ceder, el querer tener siempre la razón, el no querer compartir, el no saber escuchar, la falta de compromiso y trabajo en equipo.

3.1.3. Análisis FODA

Constituye un referente de la investigación, el análisis FODA en la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz Garcés” para comprender la realidad que sobre gestión, liderazgo y valores, tiene esta institución; también, para descubrir los factores internos en fortalezas y debilidad y los externos en amenazas y oportunidades.

3.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas que tiene la institución: Trayectoria de prestigio, ubicación geográfica, infraestructura adecuada, población estudiantil en crecimiento, contar con el Sistema Integrado de Gestión y líderes en los procesos, con el sistema de evaluación continua, sistema de control de ingresos y gastos, con laboratorios de: Informática, Inglés, Ciencias Naturales, Física y Química equipados con tecnología, con 64 aulas con climatización y ocho de ellas con tecnología digital, espacios adecuados y aclimatados para las áreas de estudio y la atención a padres.

Ingreso con éxito de los y las estudiantes a entidades educativas de educación superior, destacada participación de los estudiantes en concursos interinstitucionales.

Personal docente con títulos de tercero y cuarto nivel, capacitación por el Comando de Educación y Doctrina (CEDE) y la Institución, la capacidad de liderazgo en el recurso humano; la ejecución de planes, programas y proyectos educativos para el cumplimiento de objetivos, el acompañamiento pedagógico de los docentes a los estudiantes y el acompañamiento a los docentes por los líderes de los procesos de administración y planificación educativa.

Debilidades que tiene la institución: el no socializar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Código de Convivencia con eficacia, el no conformar todavía el Consejo Escolar y Gobierno Estudiantil, el proceso de selección del personal no es óptimo, la comunicación y coordinación entre los líderes de los procesos y docentes debe optimizarse.

Dificultad en la ejecución de ciertas partidas presupuestarias, demora en la aprobación de pagos a proveedores y los procesos de compras públicas requieren mucho tiempo para ser ejecutados.

Falta en el análisis y seguimiento de cadetes con bajo rendimiento, mal uso del uniforme y comportamiento no adecuado en ciertos cadetes.

Alta rotación de docentes en Matemática, desvinculación de docentes, las constantes faltas, atrasos y salidas sin permiso de la institución de docentes y administrativos, desmotivación e inestabilidad laboral en el personal.

Mejorar el compromiso, la identidad, el uso de recursos didácticos, la aplicación de metodologías activas, los estímulos y reconocimientos, la administración vertical y orientada que no sea solo sobre los resultados.

El atraso en el pago de pensiones, la falta de apoyo de los padres y madres de familia en el acompañamiento académico y de comportamiento.

3.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades que tiene la institución educativa: capacitación de los maestros por parte del Comando de Educación y Doctrina (CEDE) y la Institución, invitación interinstitucional a concursos y otros eventos, la ejecución de la participación estudiantil, asesoría por diferentes universidades al programa de orientación vocacional y profesional, aprovechar convenios con otras instituciones, oportunidad de recibir formación disciplinaria y militar y obtener la libreta militar, contar con una empresa aseguradora y ubicación en zona de crecimiento sostenido.

Amenazas que tiene la institución educativa: inseguridad en la ciudad (alto nivel delictivo), enfermedades tropicales, demandas laborales por personal que ha salido del plantel, cambio constante de autoridades, indefinición legal de las unidades educativas militares, oferta

laboral de otras instituciones educativas, instituciones particulares de prestigio y oferta, propuesta de bachillerato internacional en otras instituciones educativas.

Falta de responsabilidad y cumplimiento en el pago de pensiones por parte de los padres de familia, entorno afectivo deteriorado por migración de los padres, medios de comunicación que fomentan antivalores.

Proveedores que no cumplen con los requisitos para el pago y el desconocimiento de los proveedores sobre el manejo del sistema de compras públicas.

3.1.3.3. Matriz FODA

El resumen de los factores internos y externos de la institución en cuanto a gestión, liderazgo y valores están bosquejados en la siguiente matriz FODA.

Matriz N° 1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
GESTIÓN	GESTIÓN
Trayectoria reconocida como Institución de prestigio.	Capacitación de los maestros por parte del CEDE y la Institución,
Ubicación geográfica.	Asesoría por diferentes universidades al programa de orientación vocacional y profesional.
Infraestructura física adecuada.	Aprovechar convenios con otras instituciones.
Población estudiantil en crecimiento.	Obtener la libreta militar.
Laboratorios de: Informática, Inglés, Ciencias Naturales, Física y Química equipados con tecnología.	Contar con una empresa aseguradora.
64 aulas con climatización y ocho de ellas con tecnología digital.	Ubicación en zona de crecimiento sostenido.
Espacios adecuados y aclimatados para las áreas de estudio y la atención a padres.	

LIDERAZGO	LIDERAZGO
Implementación del Sistema Integrado de Gestión y líderes en los procesos.	Invitación interinstitucional a concursos y otros eventos.
Sistema de evaluación continua.	La ejecución de la participación estudiantil.
Sistema de control de ingresos y gastos.	
Ingreso con éxito de los y las estudiantes a entidades educativas de educación superior.	
Destacada participación de los estudiantes en concursos interinstitucionales.	
Personal docente con títulos de tercero y cuarto nivel.	
Capacitación por el CEDE y la Institución a los docentes para las evaluaciones que redirán para ingresar al ME.	
Capacidad de liderazgo en el recurso humano.	
VALORES	VALORES
La ejecución de planes, programas y proyectos educativos para el cumplimiento de objetivos.	Oportunidad de recibir formación disciplinaria y militar.
El acompañamiento pedagógico de los docentes a los estudiantes.	La ejecución de la participación estudiantil.
El acompañamiento a los docentes por los líderes de los procesos de administración y planificación educativa.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN	GESTIÓN
No socializar el PEI y el Código de Convivencia con eficacia.	Enfermedades tropicales.
No conformar todavía el Consejo Escolar y Gobierno estudiantil.	Demandas laborales por personal que ha salido del plantel.
Falta en el análisis y seguimiento de cadetes con bajo rendimiento.	Indefinición legal de las unidades educativas militares.
Desvinculación de docentes.	Instituciones particulares de prestigio y

	oferta.
Recursos didácticos y tecnológicos que no se utilizan.	
Falta de estímulos y reconocimientos.	
Dificultad en la ejecución de ciertas partidas presupuestarias.	
Demora en la aprobación de pagos a proveedores.	
Los procesos de compras públicas requieren mucho tiempo para ser ejecutados.	
LIDERAZGO	LIDERAZGO
El proceso de selección del personal no es óptimo.	Cambio constante de autoridades.
Alta rotación de docentes en Matemática.	Oferta laboral de otras instituciones educativas.
Desmotivación e inestabilidad laboral en el personal.	Propuesta de bachillerato internacional en otras instituciones educativas.
Falta la aplicación de metodologías activas.	Desconocimiento de los proveedores sobre el manejo del sistema de compras públicas.
Administración vertical y orientada solo a los resultados.	
VALORES	VALORES
Falta de comunicación asertiva y coordinación entre los líderes de los procesos, administrativos y docentes.	Inseguridad en la ciudad (alto nivel delictivo).
Mal uso del uniforme y comportamiento no adecuado en ciertos cadetes.	Falta de responsabilidad y cumplimiento en el pago pensiones por parte de los padres de familia.
La constante faltas, atrasos y salidas sin permiso de la institución de docentes y administrativos.	Entorno afectivo deteriorado por migración de los padres.

Falta de compromiso e integración en el personal.	Medios de comunicación que fomentan antivalores.
Atraso en el pago de pensiones.	Proveedores que no cumplen con los requisitos para el pago.
Falta de apoyo de los padres y madres de familia en el acompañamiento académico y de comportamiento.	

Fuente: Planificación Estratégica de la Institución
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

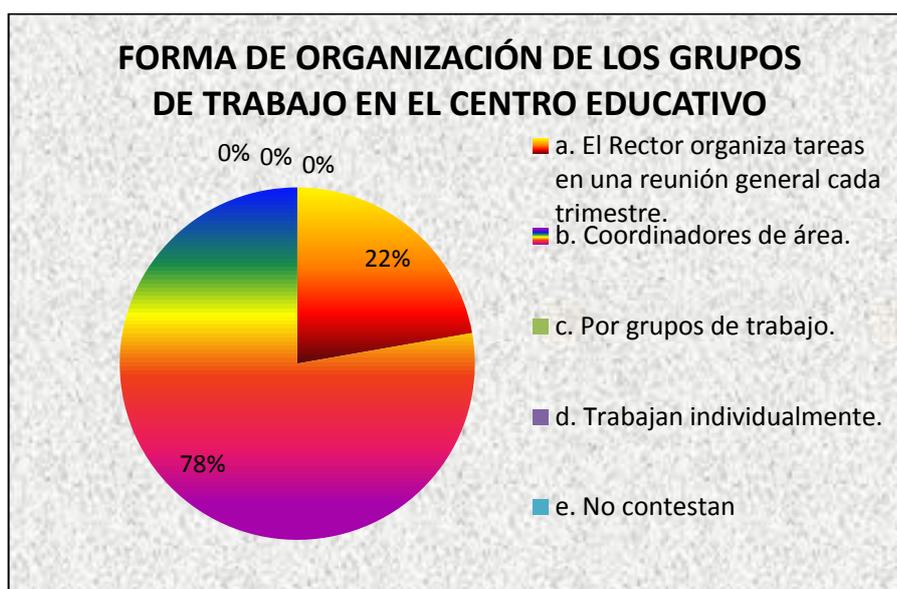
3.2. Resultados de encuestas y entrevistas

3.2.1. De los directivos

Tabla 10: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	4	22
b. Coordinadores de Área	14	78
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

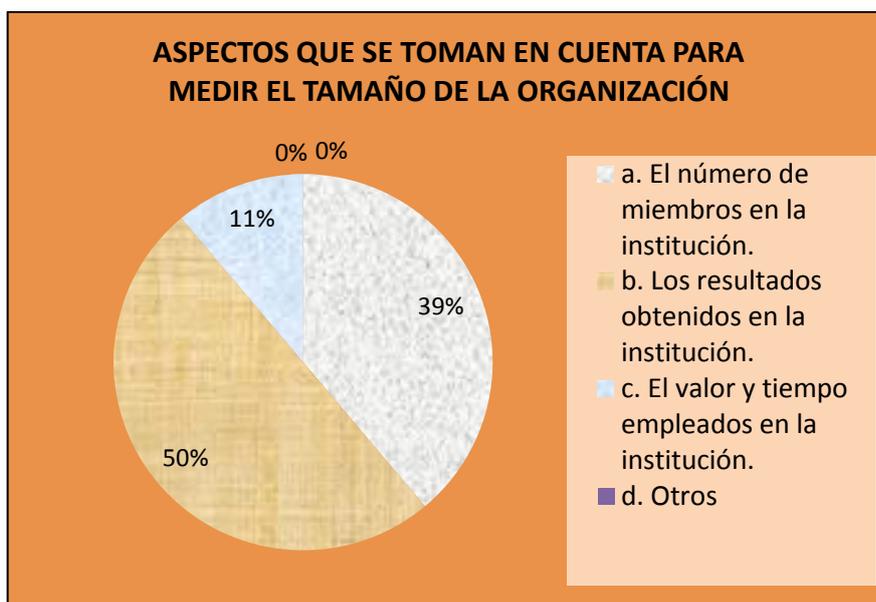


Sobre la organización de los grupos de trabajo en centro educativo, el resultado es el siguiente: el 78% responde que las coordinadores de área lo ejecutan y el 22% el Sr. Rector en una reunión general cada trimestre. Lo cual, es correcto porque el Sr. Rector gestiona en forma macro, mientras que, los Directores de áreas organizan y controlan los grupos de trabajo, de acuerdo a los disposiciones del Comando de Educación y Doctrina (CEDE), del Sr. Rector, las leyes y las normas internas.

Tabla 11: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución.	7	39
b. Los resultados obtenidos en la institución.	9	50
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	2	11
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



En los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el resultado es el siguiente: el 39% responde que se lo hace por el número de miembros, el 50% por los resultados obtenidos, el 11% por el valor y el tiempo empleados y los otros indicadores es de 0%. Con lo cual se deduce que, en el colegio el tamaño de la organización se la mide por resultados, lo cual favorece que personal optimice su desempeño y con ello el servicio educativo.

Tabla 12: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	18	100
b. No	0	0
Total	18	100

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

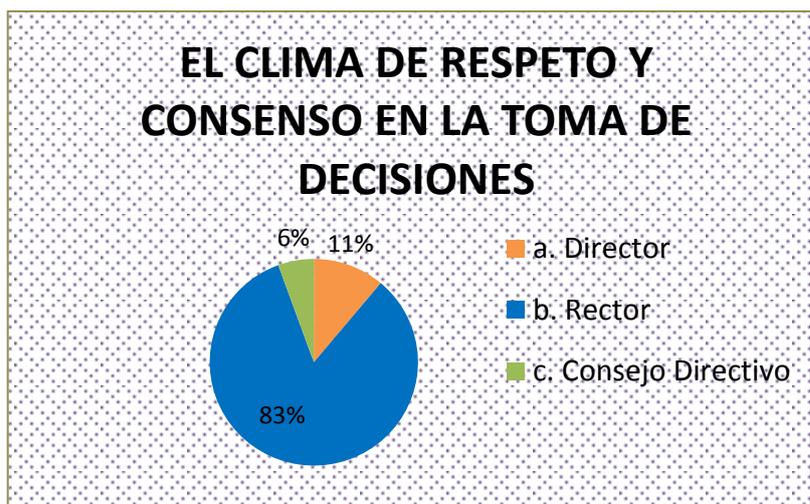


Acerca de las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el resultado es el siguiente: el 100% responde sí. El resultado es real porque las tareas en la Institución se encuentran establecidas en la Norma de gestión, misma que está siendo actualizada de acuerdo a las leyes vigentes. Y, en la actualidad se todas las labores están basadas en la Constitución, Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento, de demás leyes y reglamentos.

Tabla 13: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	2	11
b. Rector	15	83
c. Consejo Directivo	1	6
Total	18	100

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



Con relación al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el resultado es el siguiente: el 11% responde que el Director, el 83% el Rector y el 6% el Consejo Directivo. Lo que significa que la toma de decisiones está liderada por el Rector de la Unidad Educativa, esto se debe a la esencia de la institución por ser militar; pero es importante indicar que lo general el Rector si coordina con sus colaboradores para la toma de decisiones.

Tabla 14: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos	f	%
a. Sí	11	61
b. No	7	39
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

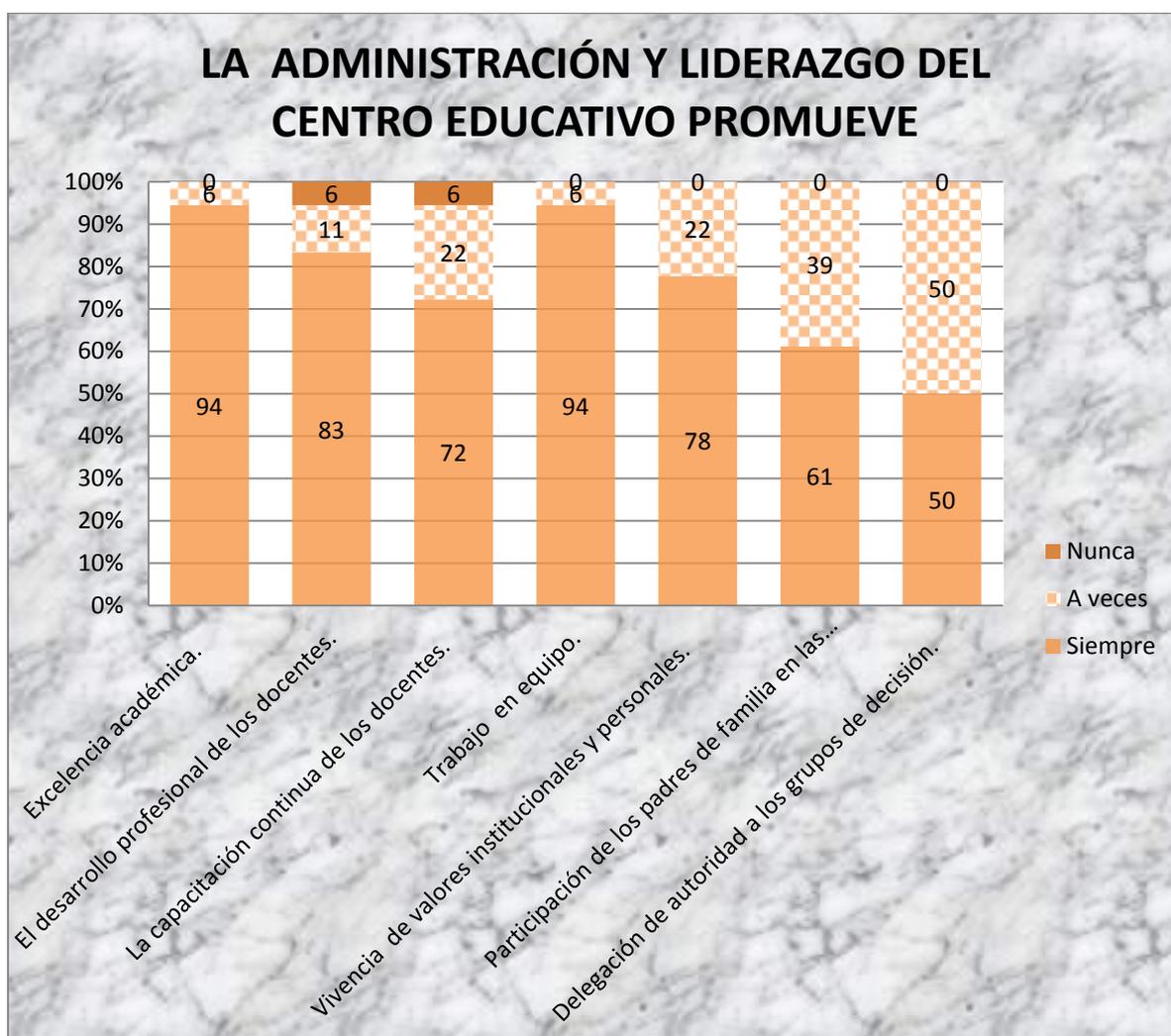


En la muestra tomada sobre la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el resultado es el siguiente: el 61% responde sí y el 39% no. Lo que significa que la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes se delega en un gran porcentaje a los equipos colaboradores.

Tabla 15: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	17	94	1	6	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	15	83	2	11	1	6
c	La capacitación continua de los docentes.	13	72	4	22	1	6
d	Trabajo en equipo.	17	94	1	6	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	14	78	4	22	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	11	61	7	39	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	9	50	9	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



De acuerdo a la administración y liderazgo que el centro educativo promueve, el resultado es el siguiente: en la variable siempre: el 94% se promueve la excelencia académica, el

83% se promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 72% se promueve la capacitación continua de los docentes, el 94% se promueve el trabajo en equipo, el 78% se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 61% se promueve la participación de los padres de familia y el 50% la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

En la variable; a veces: el 6% se promueve la excelencia académica, el 11% se promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 22% se promueve la capacitación continua de los docentes, el 6% se promueve el trabajo en equipo, el 22% se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 39% se promueve la participación de los padres de familia y el 50% la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

En la variable; nunca: el 6% se promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 6% se promueve la capacitación continua de los docentes y los demás indicadores tienen 0%.

Con estos resultados se determina, que se debe fortalecer el promover más la vivencia y practicidad de los valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión que, es un poco más complicado por tener la Unidad Educativa una administración jerárquica.

Tabla 16: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	12	67	6	3	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	8	44	8	44	2	11
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	12	67	6	33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	11	61	4	22	3	17
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	15	83	3	17	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

De las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el resultado es el siguiente: en la variable, siempre: el 67% son innatas, el 44% se adquieren estudiando liderazgo, el 67% se adquieren a partir de la experiencia, el 61% desarrollan con el estudio de gerencia y el 83% por la práctica, teoría y reflexión.

En la variable, a veces: el 33% son innatas, el 44% se logran estudiando liderazgo, el 33% se adquieren a partir de las experiencias, el 22% con estudios en gerencia y 17% por la práctica, teoría y reflexión.



En la variable, nunca: el 11% se logran estudiando liderazgo, el 17% con estudios en gerencia y los otros indicadores tienen 0%.

Se deduce que, las habilidades de liderazgo muchas son innatas pero por lo general se logran y se fortalecen con una capacitación que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 17: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	17	94	1	6	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	5	28	7	39	6	33
c	La mejora de los mecanismos de control.	14	78	4	22	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	18	100	0	0	0	

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.



Acerca de la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el resultado es el siguiente: en la variable, siempre: el 94% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 28% la disminución del número de estudiantes por aula, el 78% la mejora de los mecanismos de control, el 100% la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

En la variable, a veces: el 6% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 39% la disminución del número de estudiantes por aula, el 22% la mejora de los mecanismos de control y en el otro indicador el porcentaje es cero.

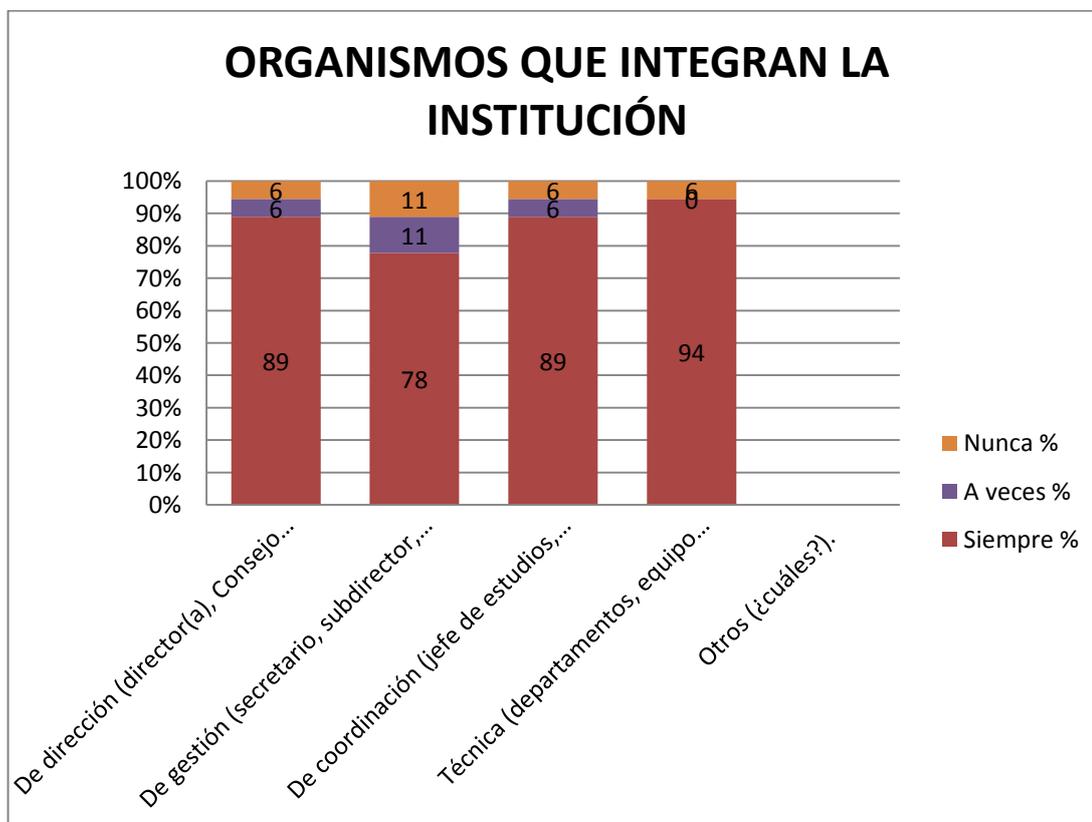
En la variable, nunca: el 33% la disminución del número de estudiantes por aula y los otros indicadores tienen 0%.

Se determina que, el desempeño y el progreso de la institución se logra con: la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta optimizar y la mejora de los mecanismos de control. No por la disminución de estudiantes.

Tabla 18: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	16	89	1	6	1	6
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	14	78	2	11	2	11
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	16	89	1	6	1	6
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	17	94	0	0	1	6
e	Otros (¿cuáles?).	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



Sobre los organismos que integran la institución, el resultado es el siguiente: en la variable, siempre: el 89% de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc., el

78% de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), el 89% de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y el 94% técnica (departamentos, equipo docente, etc.).

Lo que significa que la Institución a pesar de realizar su gestión por procesos, todavía está integrada por todos los organismos descritos, prevaleciendo aún los departamentos y el equipo de docentes.

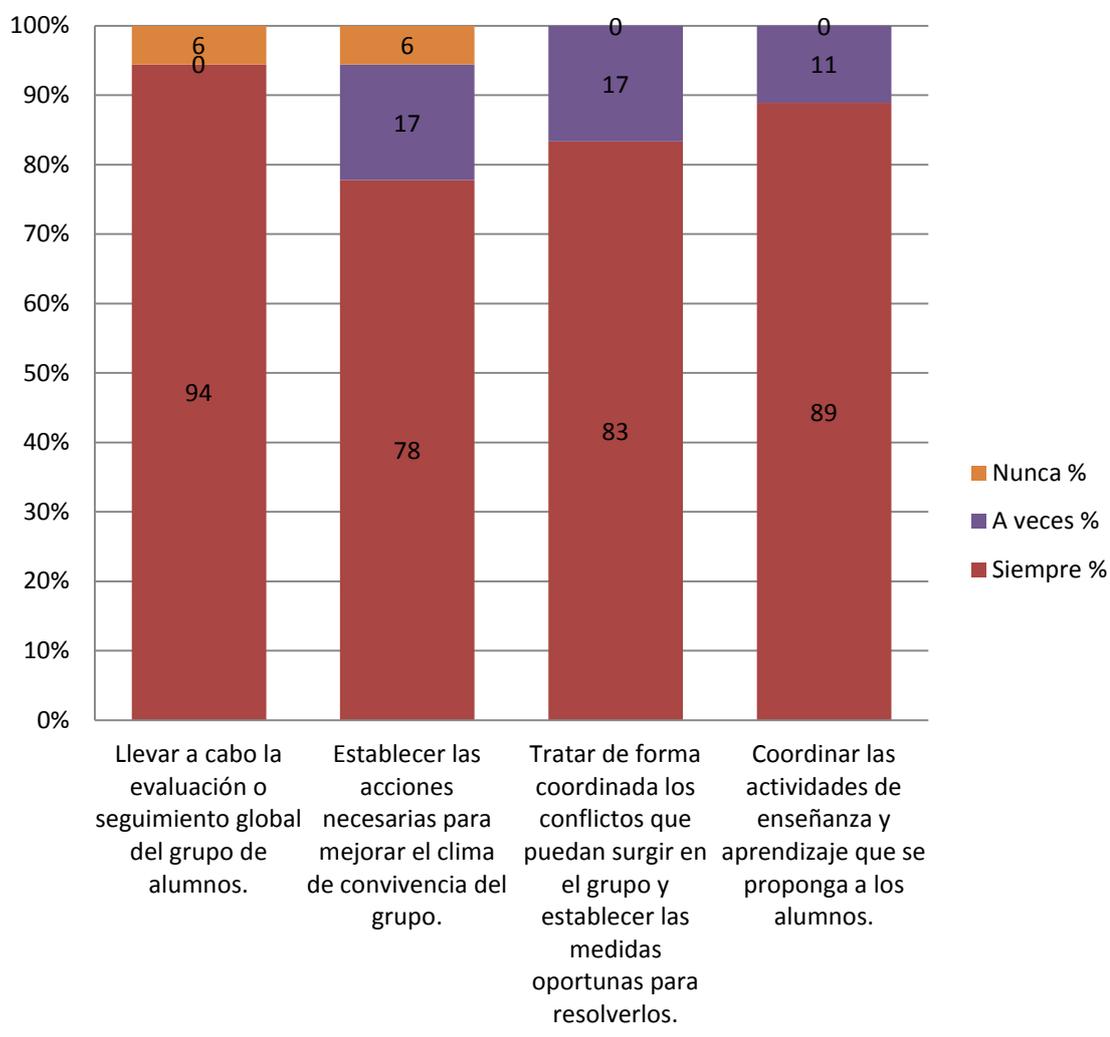
Tabla 19: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	17	94	0	0	1	6
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	14	78	3	17	1	6
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	15	83	3	17	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	16	89	2	11	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

De las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, el resultado es el siguiente: en la variable, siempre: el 94% llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 78% establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 83% tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y el 89% coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES



En la variable, a veces: el 0% llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 17% establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 17% tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y el 11% coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

En la variable, nunca: el 6% llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 6% establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 0% tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y el 0% coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

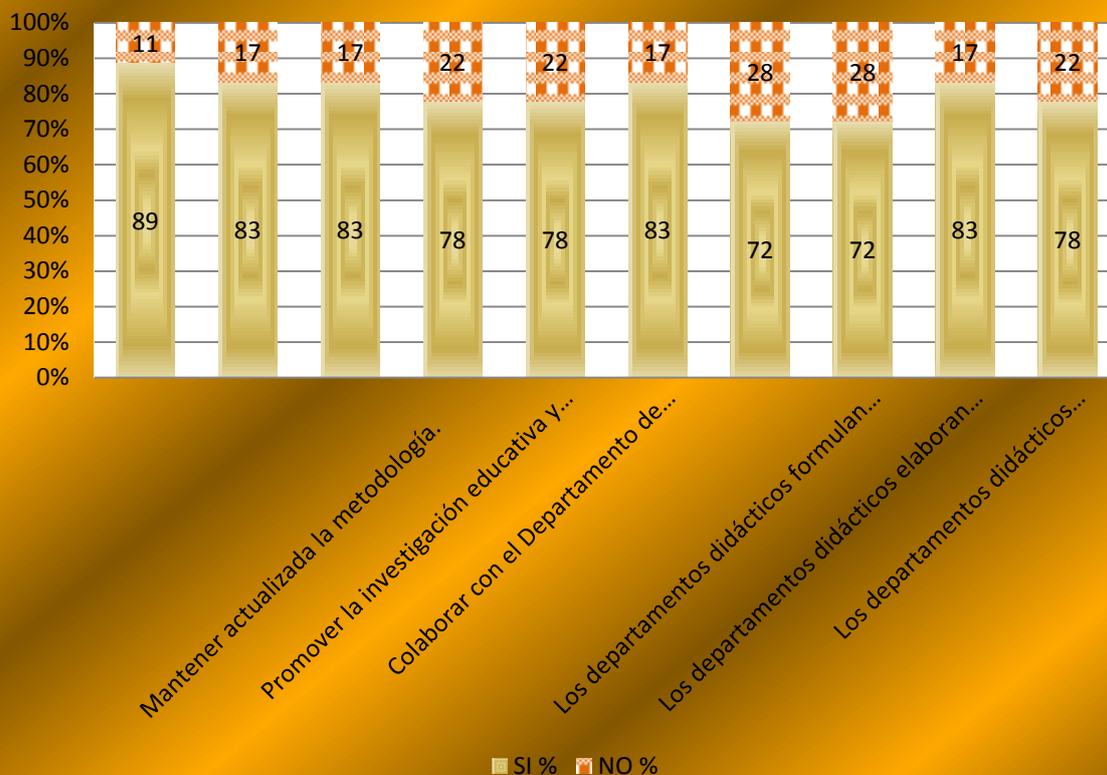
Consecuentemente, el equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores se encarga de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; pero debe fortalecer: el establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del equipo, el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y el coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos.

Tabla 20: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	16	89	2	11
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	15	83	3	17
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	15	83	3	17
d	Mantener actualizada la metodología.	14	78	4	22
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	14	78	4	22
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	15	83	3	17
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	13	72	5	28
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	13	72	5	28
l	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	15	83	3	17
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	14	78	4	22

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



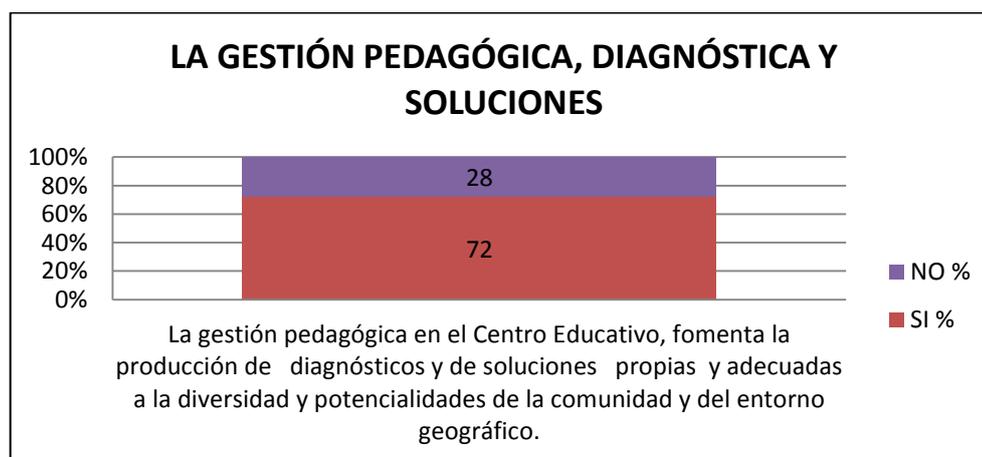
De la muestra tomada sobre los departamentos didácticos y sus acciones, el resultado es el siguiente: en la variable sí: 89% Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; 83% formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, 83% elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, 78% mantener actualizada la metodología, 78% promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, 83% colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, 72% elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, 72% los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, 83% los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas y 78% los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Es así, que los departamentos didácticos cumplen en un 72% a 89% sus acciones; lo cual debe ser mejorado y optimizado para que el servicio educativo sea de calidad.

Tabla 21: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	13	72	5	28

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



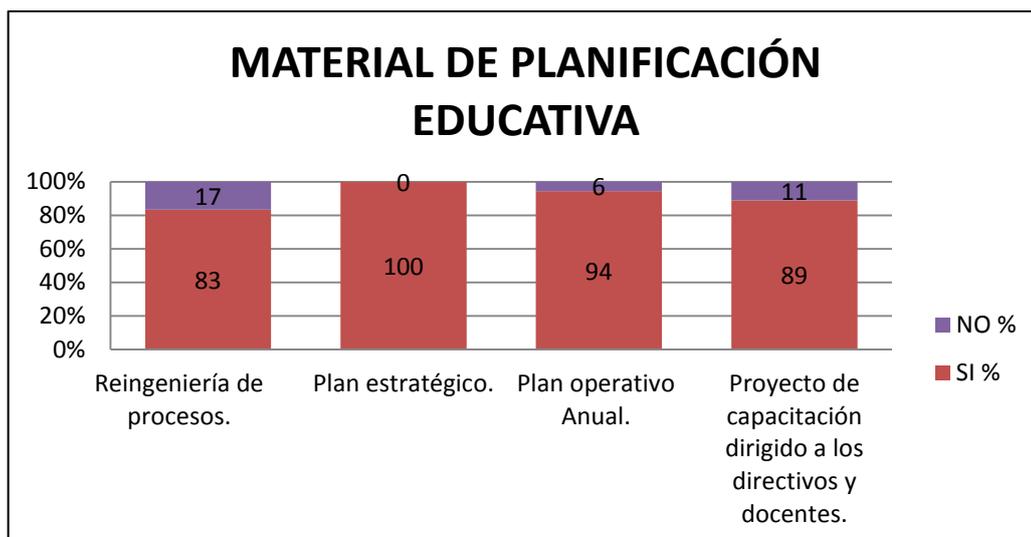
De conformidad con la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones, el resultado es el siguiente: el 71% respondió sí, la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y el 28% no.

Por lo tanto la gestión pedagógica debe continuar fortaleciendo la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 22: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	15	83	3	17
b	Plan estratégico.	18	100	0	0
c	Plan operativo Anual.	17	94	1	6
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	16	89	2	11

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín



En el material de planificación educativa, el resultado es el siguiente: en la variable sí: 83% reingeniería de procesos, 100% plan estratégico, 94% plan operativo anual y 89% proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

En la variable no: 17% reingeniería de procesos, 0% plan estratégico, 6% plan operativo anual y 11% proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Con lo cual se determina que en la institución, sí se realizan los documentos mencionados, en especial el plan estratégico y plan operativo anual; pero se debe elaborar en un 100 % la reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.

3.2.2. De los docentes

Tabla 23: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	28	28	56	8	16
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	36	72	13	26	1	2
3	La gerencia educativa se, promueve en los	35	70	13	26	2	4

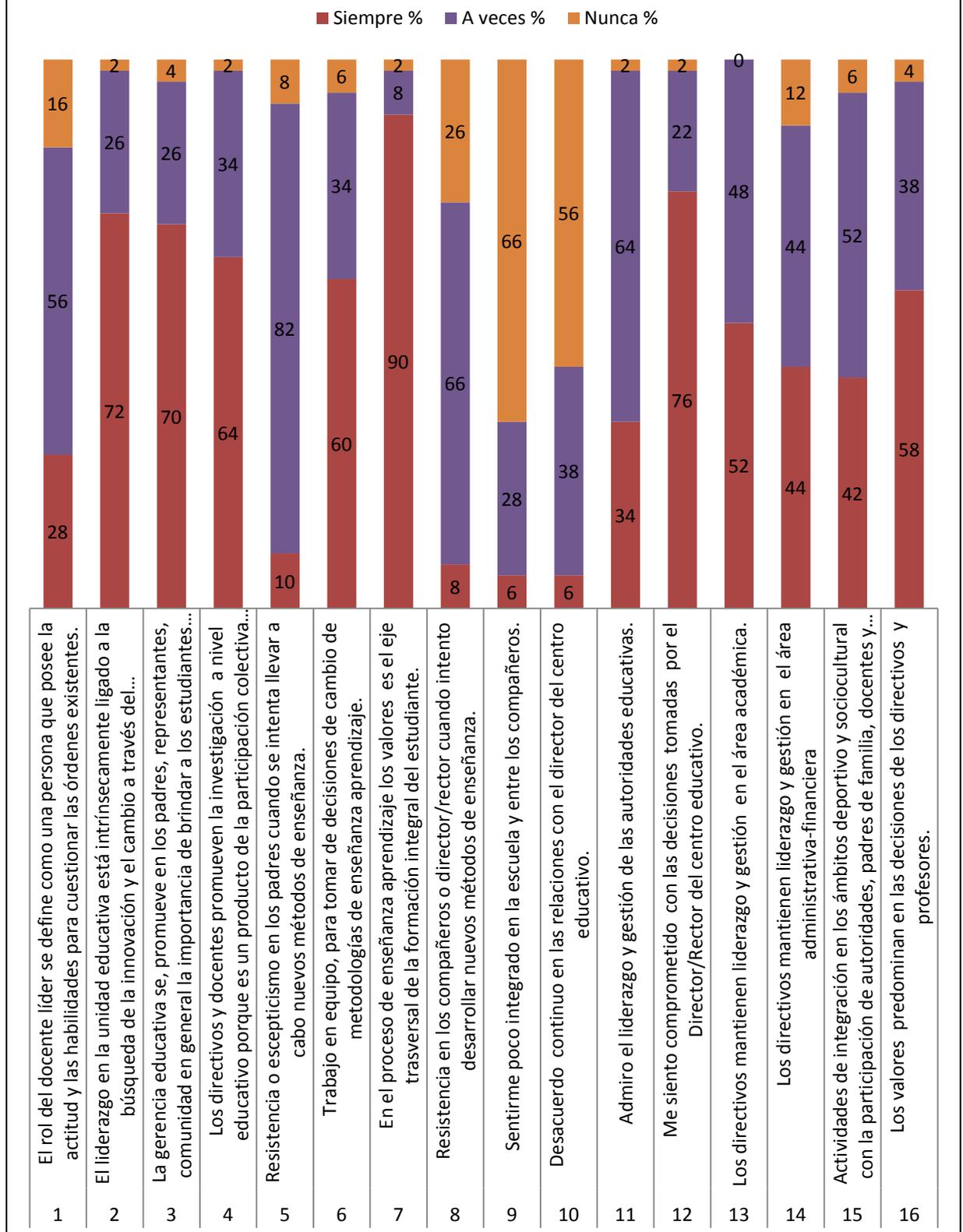
	padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	32	64	17	34	1	2
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	10	41	82	4	8
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	30	60	17	34	3	6
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	45	90	4	8	1	2
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	8	33	66	13	26
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	6	14	28	33	66
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	6	19	38	28	56
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	34	32	64	1	2
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	38	76	11	22	1	2
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	26	52	24	48	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	22	44	22	44	6	12
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	21	42	26	52	3	6
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	29	58	19	38	2	4

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

Con relación a la muestra tomada a los docentes, el resultado es el siguiente:

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Siempre 28%, a veces 56% y nunca 16%. Lo que significa que los docentes por lo general no cuestionan las órdenes existentes; esto se debe porque las disposiciones vienen del CEDE y la solo se debe cumplirlas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES



Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias -

asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Siempre 64%, a veces 34% y nunca 2%. De acuerdo a este resultado, la investigación debe ser fortalecida en la comunidad educativa del colegio.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Siempre 10%, a veces 82% y nunca 8%. En el colegio, los docentes utilizan y aplican constantemente métodos y técnicas variadas y activas para la construcción de los saberes, por esta razón los padres de familia rara vez presentan resistencia o escepticismo.

Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Siempre 60%, a veces 34% y nunca 6%. A pesar que, los docentes utilizan metodología variada y activa; deben en un trabajo colaborativo y en equipo mejorar el cambio y uso de las mismas.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Siempre 90%, a veces 8% y nunca 2%. De acuerdo a este resultado, los valores se fortifican en el proceso de interaprendizaje.

Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Siempre 8%, a veces 66% y nunca 26%. Este resultado, es lógico porque falta fortalecer el tomar decisiones en equipo sobre la actualización e implementación de métodos de interaprendizaje.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Siempre 6%, a veces 28% y nunca 66%. Este, es uno de los resultados preocupante; porque no hay integración en la comunidad educativa, situación que debe ser fortalecida con actividades significativas.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Siempre 6%, a veces 38% y nunca 56%. Esto significa que, las relaciones con el director deben fortalecerse y buscar alternativas para hacerlo.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Siempre 34%, a veces 64% y nunca 2%. Este resultado, demuestra que el liderazgo y gestión de las autoridades debe ser optimizado; por lo tanto, deben analizarse y ejecutarse otras alternativas de liderazgo.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. Siempre 76%, a veces 22% y nunca 2%. Esto demuestra que los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Siempre 52%, a veces 48% y nunca 0%. De acuerdo a este resultado, las autoridades mantienen liderazgo, pero deben fortalecerlo.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Siempre 44%, a veces 44% y nunca 12%. Este liderazgo, debe ser optimizado con urgencia, porque es una de las áreas que presenta novedades en la Unidad Educativa.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Siempre 42%, a veces 52% y nunca 6%. La integración es una debilidad en el plantel, lo cual, también está manifestado en este resultado.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Siempre 58%, a veces 38% y nunca 4%. Los valores son un pilar fundamental en toda administración, por lo tanto debe fortalecerse su aplicación en las decisiones de los directivos y en toda la comunidad.

3.2.3. De los estudiantes

Tabla 24: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	16	30	60	12	24
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	19	38	28	56	3	6
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	19	38	29	58	2	4
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	24	35	70	3	6
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	25	50	18	36	7	14

6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	16	27	54	15	30
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	16	32	29	58	5	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	30	31	62	4	8
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	28	26	52	10	20
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	27	54	18	36	5	10
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	37	74	12	24	1	2
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	29	58	18	36	3	6
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	23	46	25	50	2	4
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	27	54	19	38	4	8

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

El resultado es el siguiente en las encuestas aplicadas a los estudiantes:

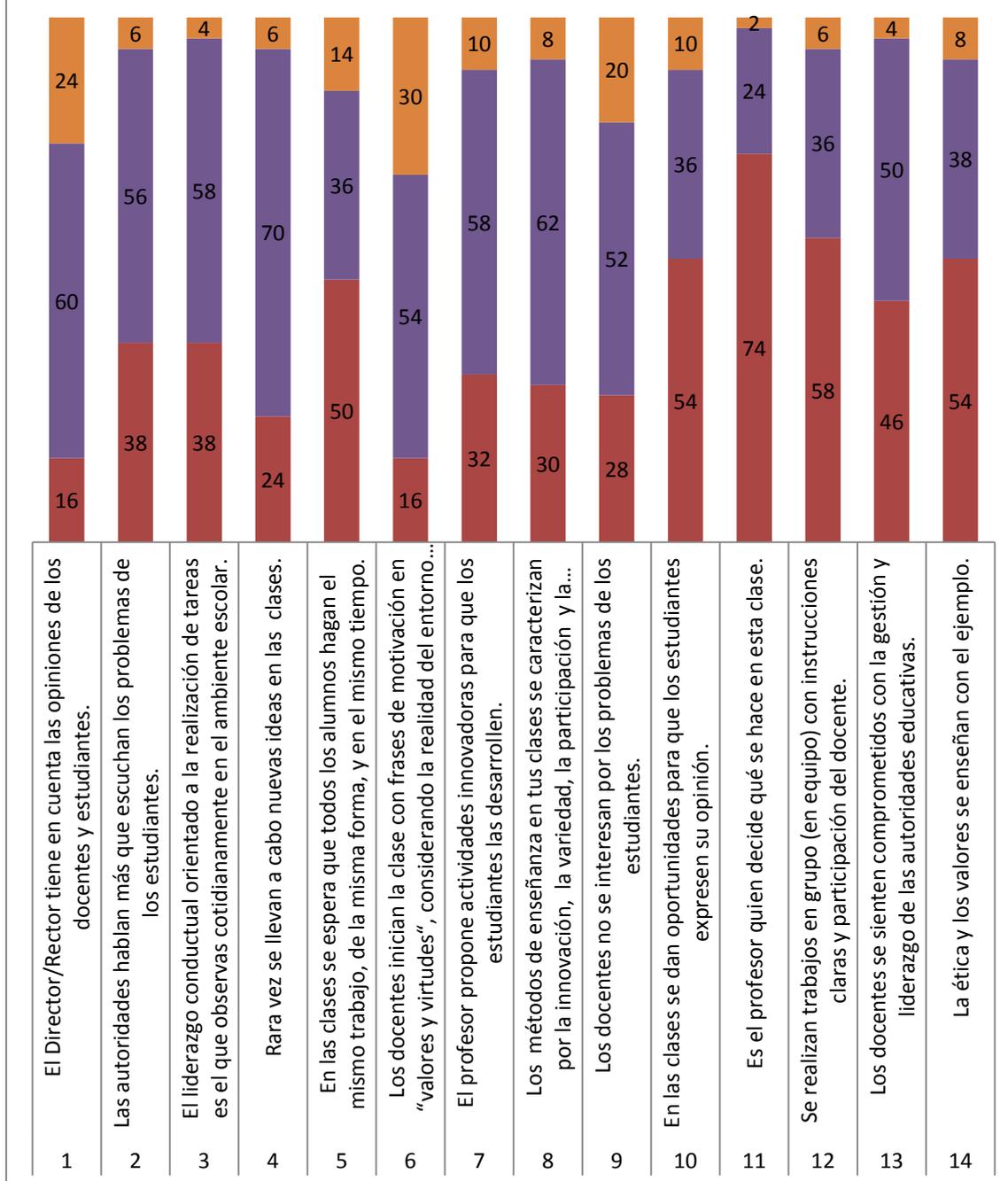
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Siempre 16%, a veces 60% y nunca 24%. El Director / Rector, de acuerdo a este resultado, debe fortalecer el diálogo con los docentes y estudiantes y así escucharlos y tener en cuenta sus opiniones.

Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Siempre 38%, a veces 56% y nunca 6%. Las autoridades deben mejorar el diálogo y la escucha con los estudiantes y los docentes.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Siempre 38%, a veces 58% y nunca 4%. Esto significa que, se debe fortalecer el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

■ Siempre % ■ A veces % ■ Nunca %



Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Siempre 24%, a veces 70% y nunca 6%. Este resultado es preocupante, los docentes deben ser creativos e innovadores al impartir las clases.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Siempre 50%, a veces 36% y nunca 14%. Los docentes deben lograr en el proceso de clase que los estudiantes aprendan haciendo, respetando las individualidades y a su ritmo de trabajo.

Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Siempre 16%, a veces 54% y nunca 30%. Una gran debilidad en el proceso de clase es que los docentes no optimizan el eje transversal de los valores; situación que debe ser superada con procesos de clase significativos.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Siempre 32%, a veces 58% y nunca 10%. Continúa la debilidad de la monotonía en el proceso de clase; los docentes deben ser creativos e innovadores en el proceso de interaprendizaje.

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Siempre 30%, a veces 62% y nunca 8%. Con el resultado de este indicador se corrobora la falta de innovación y creatividad en el proceso de clase.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Siempre 28%, a veces 52% y nunca 20%. Los docentes deben fortalecer el interés por los estudiantes, para conocer sus problemas y buscar junto a ellos y sus padres alternativas de soluciones.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Siempre 54%, a veces 36% y nunca 10%. La mayoría de los docentes permiten que los estudiantes expresen sus opiniones; pero también, muchos deben fortalecer esta técnica importantísima en el proceso de interaprendizaje.

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Siempre 74%, a veces 24% y nunca 2%. Otra gran preocupación, que sea el docente quien decida, que se hace en clase; entonces, esto significa que no están aplicando el modelo constructivista ni la pedagogía crítica.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Siempre 58%, a veces 36% y nunca 6%. Bueno, al menos en un gran porcentaje se realizan trabajos en equipo; a pesar que debe fortalecerse su aplicación.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Siempre 46%, a veces 50% y nunca 4%. Los docentes deben fortalecer el compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Siempre 54%, a veces 38% y nunca 8%. Se debe fortalecer la aplicación de los valores en los integrantes de la comunidad educativa del colegio.

3.2.4. De los padres de familia

Tabla 25: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	La Institución educativa cumple con las expectativas por las cuales usted matriculó a su hijo.	16	46	18	51	1	3
2	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia.	8	22	24	69	3	9
3	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y los problemas de los estudiantes.	7	20	23	66	5	14
4	Demuestran liderazgo las autoridades cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución.	28	80	7	20	0	0
5	Las autoridades inician las reuniones con frases motivacionales en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	22	63	12	34	1	3
6	El personal que conforma la institución practica los valores.	19	54	16	46	0	0
7	Demuestran liderazgo los y las docentes cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución.	21	60	12	34	2	6
8	Los y las docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar	8	23	22	63	5	14

	y/o comunitario.						
9	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	37	20	57	2	6
10	Los métodos de enseñanza que los y las docentes utilizan en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los estudiantes.	17	49	18	51	0	0
11	Los y las docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	23	21	60	6	17
12	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	48	16	46	2	6
13	Es el o la docente quien decide qué se hace en clase.	26	74	7	20	2	6
14	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del o la docente.	21	60	14	40	0	0
15	Los y las docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	21	60	14	40	0	0
16	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	22	63	12	34	1	3

Fuente: Encuesta directa a padres de familia de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el resultado es el siguiente:

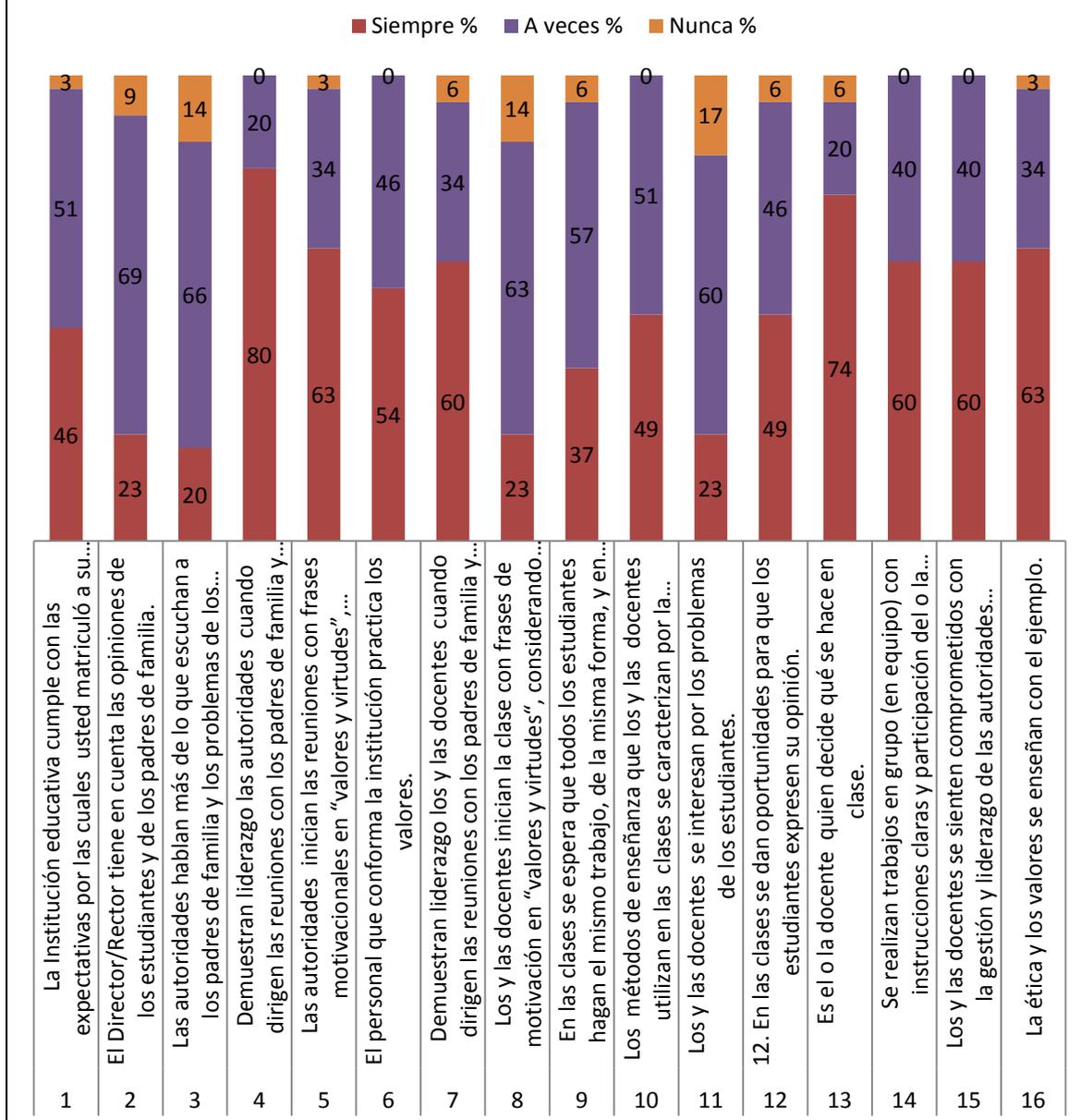
La Institución educativa cumple con las expectativas por las cuales usted matriculó a su hijo. Siempre 46%, a veces 51% y nunca 3%. La institución debe analizar e investigar las causas del porqué, no se cumplen con las expectativas por las cuales los padres de familia matricularon a sus hijos.

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia. Siempre 22%, a veces 69% y nunca 9%. El Director y el Rector deben fortalecer el tener en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia.

Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y los problemas de los estudiantes. Siempre 20%, a veces 66% y nunca 14%. Las autoridades deben mejorar el diálogo con los estudiantes y los padres de familia.

Demuestran liderazgo las autoridades cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución. Siempre 80%, a veces 20% y nunca 0%. Las autoridades, si demuestran liderazgo cuando dirigen las reuniones.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



Las autoridades inician las reuniones con frases motivacionales en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Siempre 63%, a veces 34% y nunca 3%. Las autoridades, deben fortalecer, el iniciar las reuniones con frases de valores.

El personal que conforma la institución practica los valores. Siempre 54%, a veces 46% y nunca 0%. El personal debe fortalecer la práctica de los valores.

Demuestran liderazgo los y las docentes cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución. Siempre 60%, a veces 34% y nunca 6%. Los docentes, deben optimizar el liderazgo cuando dirigen las reuniones con los padres de familia.

Los y las docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Siempre 23%, a veces 63% y nunca 14%. Los docentes, deben fortalecer, el iniciar la clase con frases de valores y virtudes.

En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Siempre 37%, a veces 57% y nunca 6%. Los docentes deben lograr en el proceso de clase que los estudiantes aprendan haciendo, respetando las individualidades y su ritmo de trabajo.

Los métodos de enseñanza que los y las docentes utilizan en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los estudiantes. Siempre 49%, a veces 51% y nunca 0%. Con el resultado de este indicador se corrobora la falta de innovación y creatividad en el proceso de clase.

Los y las docentes se interesan por los problemas de los estudiantes. Siempre 23%, a veces 60% y nunca 17%. Los docentes deben fortalecer el interesarse por lo estudiantes, para conocer sus problemas y buscar junto a ellos y sus padres alternativas de soluciones.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Siempre 48%, a veces 46% y nunca 6%. La mayoría de los docentes permiten que los estudiantes expresen sus opiniones; pero también, muchos deben fortalecer esta técnica importantísima en el proceso de interaprendizaje.

Es el o la docente quien decide qué se hace en clase. Siempre 74%, a veces 20% y nunca 6%. Otra gran preocupación, que sea el docente quien decida, que se hace en clase; entonces, esto significa que no están aplicando el modelo constructivista ni la pedagogía crítica manifestados en la Actualización y Fortalecimiento Curricular.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del o la docente. Siempre 60%, a veces 40% y nunca 0%. Bueno, al menos en un gran porcentaje se realizan trabajos en equipo; a pesar que se debe fortalecer su aplicación.

Los y las docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Siempre 60%, a veces 40% y nunca 0%. Los docentes deben fortalecer el compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Siempre 63%, a veces 34% y nunca 3%. Se debe fortalecer la aplicación de la ética y de los valores en los integrantes de la comunidad educativa de la Institución.

3.2.5. De la entrevista a los directivos

Matriz N° 2. Entrevista a los directivos

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	100	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	50	1	50
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	50	1	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	50	1	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	100	2	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	100	2	100
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	100	2	100

Fuente: Entrevista a directivos de la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz".
Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

De la entrevista realizada a las autoridades, el resultado es el siguiente: Las autoridades conocen la definición y las diferencias de comunicación e información. La institución, si tienen un manual que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

La autoridades deben mejorar el cómo solucionarían un conflicto con los docentes, porque las alternativas manifestadas de uno de ellos, necesitan mayor efectividad e igualmente las características de un líder educativo.

A una de las autoridades le falta determinar qué tipo de liderazgo predomina en la docencia y en los estudiantes. Los valores que predominan en la institución son: honor, disciplina, lealtad, puntualidad, integridad, honradez, responsabilidad, valentía, justicia, prudencia, etc. Las autoridades determinan que no hay antivalores en los docentes ni en los estudiantes.

3.2.6. Matriz de problemáticas

La importancia de la matriz de problemáticas, radica que, con ella se puede sintetizar y especificar los problemas o dificultades encontrados en la investigación de la institución, después de haber concluido con todos los pasos establecidos y así poder diseñar la propuesta con posibles soluciones.

Matriz N° 3. De problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Falencias en la gestión y liderazgo de los docentes en el uso eficiente de las metodologías activas, recursos didácticos y tecnológicos, en el proceso de interaprendizaje, que conllevan a que los estudiantes no logren un desempeño de comprensión efectivo.	Desconocimiento de metodologías activas, de elaboración y uso de recursos.	Procesos de clase tradicionales y no se logra el desempeño de comprensión en los estudiantes.
	Desconocimiento y aplicación de los Estándares de Calidad de desempeño docente y de aprendizaje, la LOEI y el Reglamento.	No hay evidencias del cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos curriculares. Desmotivación en los estudiantes.
	Falta actitud de cambio y compromiso en los docentes.	Conocimientos frágiles que dificultan que los cadetes emitan criterios con fundamentos, desarrollen la creatividad y la capacidad de liderazgo.
La gestión de las autoridades, docentes y administrativos tiene falencia en la comunicación	Falta integración entre el personal.	Falta de armonía laboral.
	En muchas ocasiones la información no es	Falta de coordinaciones y las actividades no se cumplen a

asertiva con la comunidad educativa.	compartida y no llega a tiempo.	tiempo.
	Falta de compromiso y trabajo en equipo.	Atrasos, faltas y salidas de la institución sin permiso. Actividades realizadas en forma asiladas.
La comunidad educativa necesita fortalecer la aplicabilidad del buen vivir, la ética y los valores.	Los valores a veces no se evidencian en las acciones y decisiones de directivos, administrativos y docentes	Desmotivación, temor, desconfianza y resentimientos.
	No en todos los procesos de clase se evidencia la construcción de los valores; a pesar de constar en la planificación didáctica.	Inadecuada formación en valores de acuerdo con la realidad circundante del estudiante.
	No hay una buena relación interpersonal entre ciertos docentes y administrativos.	Docentes y administrativos que no se comunican, no comparten, no trabajan en equipo...
Falta de compromiso de los padres de familia hacia las actividades programadas por la institución.	Poca asistencia de los padres y madres de familia a citaciones, a la atención a padres y en especial los de los años básicas superiores y bachillerato a las actividades curriculares y extracurriculares.	Bajo rendimiento y comportamiento no adecuado en los estudiantes.
	Pago atrasado de la pensiones.	Falta de liquidación para cubrir las necesidades de la institución.
	La institución programa horarios que no se ajustan a la realidad laboral de los padres de familia.	Pobre asistencia de los padres.
Falta de gestión directiva en la socialización del PEI y el Código de Convivencia y en la conformación del Consejo Escolar y Gobierno Estudiantil.	No se han hecho las gestiones necesarias para socializar en su totalidad el PEI y el Código de Convivencia.	La no observancia del PEI y el Código de Convivencia.
	No se han cumplido las gestiones necesarias para la conformación del Consejo Escolar y Gobierno Estudiantil.	Se incumple con la LEOI y el Reglamento en los Art. 88 y 89.
	Muchas personas que cometen errores por el desconocimiento de documentos legales.	Falta de una adecuada convivencia en la comunidad educativa.

3.3. Discusión

Un objetivo de esta tesis es que las debilidades obtenidas en la investigación se superen a través de la ejecución del plan de mejora, con el cual se las transformará en fortalezas; así también lograr cambios profundos en: compromiso, integración, trabajo en equipo, sobre todo en la unión y armonía.

En el desarrollo de la presente discusión es imprescindible destacar que la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”, es un centro educativo mixto fiscomisional, con dos jornadas matutina y vespertina; ubicado en la ciudad de Guayaquil, en la avenida Francisco de Orellana a lado de Samanes 6, en la parroquia Tarqui.

El objetivo de esta institución con más de 20 años al servicio educativo, es brindar una educación integral y significativa a la niñez y juventud guayaquileña, en los niveles inicial, básica y bachillerato para formar bachilleres en ciencias de carácter general, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, con disciplina consciente y práctica permanente de valores.

La mayoría de los excadetes se sienten orgullosos de haber pertenecido y realizado sus estudios de educación básica y bachillerato; reconocen que gran parte de sus éxitos se los deben a lo construido y aprendido en esta prestigiosa institución. También es enorme su preocupación, porque son testigos que día a día se van perdiendo la disciplina y la formación militar que caracterizaban a la Unidad Educativa.

El análisis de los resultados de esta tesis se lo hizo a partir de la fundación teórica sobre gestión, liderazgo y valores. También en la exploración de los diferentes documentos de planificación educativa, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; de la entrevista a directivos y a las observaciones al contexto de la institución educativa.

La población investigada de directivos y docentes su edad oscila entre 25 y 60 años de edad, entre los cuales hay licenciados y magister con una experiencia laboral óptima, porque la mayoría tiene más de diez años de experiencia y su formación profesional es en licenciatura en ciencias de la educación, doctorado y masterado.

Los estudiantes encuestados fueron de primero, segundo y tercer año de bachillerato de la sección matutina, su edad oscila entre 14 y 17 años de edad, predominando el sexo masculino, posiblemente por ser una unidad educativa militar.

Los padres de familia encuestados su edad fluctúa entre 36 a 60 años, esto indica que son relativamente jóvenes predominando el sexo femenino, debido a que, por lo general, quienes asisten a las reuniones son las madres de familia y quienes hacen el acompañamiento a sus hijos e hijas.

La Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” ostenta una muy buena organización, pero no posee un manual de organización, sino un manual de procesos con su estructura organizacional de gestión.

Los Procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo; cada uno tiene su líder; mismos que son supervisados periódicamente por los organismos superiores como el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestres y la Comandancia del Ejército. Por ser de esencia militar, el Rector como el Vicerrector, le dan el pase cada uno o dos años, estos cambios muchas de las veces causan debilidades a la gestión y liderazgo de la institución y dificultades con el personal.

Tampoco tiene un Código de Ética si no un Código de Convivencia fundamentado legalmente en las leyes, pero en su elaboración no han intervenido representantes de los padres de familia ni de los estudiantes. Y lo peor, no ha sido difundido a la comunidad educativa; la mayoría no lo conocen, razón por la cual no se aplica con efectividad los valores. Lo mismo sucede con el Proyecto Educativo Institucional.

Posee una planificación estratégica muy bien estructura y elaborada. Pero lo más importante y preocupante es que tampoco es socializada a la comunidad educativa y en ella se manifiesta una administración vertical y un liderazgo autoritario, porque todo debe hacerse basado en las disposiciones que proceden de la Fuerza Terrestre y el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.

En la elaboración del Plan Operativo Anual se evidencia un trabajo en equipo entre los responsables de la parte administrativa, quienes realizan las gestiones necesarias para que se cumpla. Cuando esto no sucede se reúnen, realizan el análisis, determinan las causas y

ejecutan los correctivos inmediatamente. Es socializado entre todos los líderes de los procesos.

Es paradójica la relación entre el personal administrativo y financiero en el cumplimiento de actividades, en donde se evidencia dificultades en el liderazgo, en la gestión y la comunicación; causando que no se satisfagan con calidad las necesidades de los clientes internos y externos no fluye con rapidez.

Esta Institución educativa no tiene Reglamento interno sino la Norma de Gestión Administrativa, que está siendo reestructurada de acuerdo a lo que determina la LOEI, el Reglamento, el Ministerio de Educación y los procesos.

La visión y misión está orientada a que los estudiantes sean líderes y practiquen los valores en el contexto o sea en la sociedad. Pero deben buscarse estrategias para fortalecer su logro, ya que cada día las dificultades de la sociedad son más preocupantes; como también la falta de control en los medios de comunicación y tecnológicos.

El organigrama que representa a la Unidad Educativa Militar "Tnte. Hugo Ortiz" tiene características jerárquicas y está conformado por áreas y departamentos; no por procesos. A pesar que, desde el año anterior la gestión es por proceso no se evidencia una gestión de calidad ni un óptimo liderazgo, por la duplicidad de funciones y la enorme generación de documentos.

Las instituciones educativas militares desde el año 2011 están ejecutando un Proyecto de valores, pero estos deben fortalecerse al igual que la comunicación asertiva (horizontal, vertical y transversal), el compromiso, el saber escuchar, el trabajo colaborativo y en equipo. Porque existen diferencias en las relaciones interpersonales entre el personal. Así mismo faltan constantemente, salen sin permiso en hora de trabajo; a pesar de existir un órgano regular riguroso.

Se observó que varios cadetes, se irrespetaban, se decían malas palabras, se golpeaban, etc. Muchos de los padres y madres de familia, consideran a la Institución como un correccional y matriculan a sus hijos para que allí solucionen la falta de valores y principios que no son capaces de fomentar en el hogar.

Las personas entran y salen con facilidad de la institución; varias madres de familia permanecen sentadas conversando en ciertos lugares; situación que no pasa en otras instituciones educativas.

La Unidad Educativa tiene como fortalezas su trayectoria de prestigio, ubicación geográfica, infraestructura adecuada, contar con el Sistema Integrado de Gestión y líderes en los procesos, sistema de evaluación continua, sistema de control de ingresos y gastos, población estudiantil en crecimiento, ingreso con éxito de los y las estudiantes a entidades educativas de educación superior y destacada participación en concursos interinstitucionales.

Personal docente con títulos de tercero y cuarto nivel; la ejecución de planes, programas y proyectos educativos para el cumplimiento de objetivos, el acompañamiento pedagógico de los docentes a los estudiantes y el acompañamiento a los docentes por los líderes de los procesos de administración y planificación educativa.

Las debilidades más preocupantes que tiene la institución son: el no socializar el PEI y el Código de Convivencia con eficacia, el proceso de selección del personal no es óptimo, la comunicación y coordinación entre el personal a veces no es la adecuada, falta fortalecer los valores en los estudiantes, alta rotación de docentes en Matemática, desvinculación de docentes; las constantes faltas, atrasos y salidas sin permiso de la institución de docentes y administrativos.

Desmotivación e inestabilidad laboral en el personal, falta de compromiso en el personal, recursos didácticos que no se utilizan, falta aplicación de metodologías activas, administración vertical y orientada solo a los resultados, falta de estímulos y reconocimientos, atraso en el pago de pensiones, falta de apoyo de los padres y madres de familia en el acompañamiento académico y de comportamiento, dificultad en la ejecución de ciertas partidas presupuestarias...

La institución posee significativas oportunidades como la capacitación permanente a los maestros, invitación interinstitucional a concursos y otros eventos, la ejecución de la participación estudiantil, asesoría por diferentes universidades al programa de orientación vocacional y profesional, convenios con otras instituciones, oportunidad de recibir formación disciplinaria y militar y obtener la libreta militar, contar con una empresa aseguradora y ubicación en zona de crecimiento sostenido.

Son varias las amenazas de las cuales la Unidad Educativa debe estar prevenida como la inseguridad en la ciudad (alto nivel delictivo), enfermedades tropicales, demandas laborales por personal que ha salido del plantel, cambio constante de autoridades, indefinición legal de las unidades educativas militares, oferta laboral de otras instituciones educativas, instituciones particulares de prestigio y oferta educativa.

Falta de responsabilidad y cumplimiento en el pago de pensiones por parte de los padres de familia, entorno afectivo deteriorado por migración de los padres, medios de comunicación que fomentan antivalores.

Es de enorme importancia el liderazgo en los directivos para involucrar al talento humano bajo su rectoría a participar activamente y ser apoyo en su gestión.

La encuesta a los directivos da como resultados que los Directores de área en un 78% organizan los grupos de trabajo. Que el Rector en un 83% lidera la toma de decisiones, pero un 61% manifiesta que si delega la toma de decisiones para resolver conflictos, lo cual es muy importante para llegar a consensos.

Se debe promover con actividades innovadoras la practicidad de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión que, es un poco complicado por tener la institución una administración jerárquica.

A través de capacitaciones que combinen la práctica, la teoría y la reflexión se fortalecen las habilidades de liderazgo que se necesitan para dirigir una institución; en muchos casos estas capacidades también son innatas y se logran con la experiencia.

El desempeño y el progreso de la institución se logran en un 100% con la existencia de ambientes cordiales de trabajo, en un 94% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta optimizar y en un 78% la mejora de los mecanismos de control.

Los departamentos didácticos, ahora llamados administración académica cumplen en un 72% a 89% sus acciones. Por lo tanto la gestión pedagógica debe continuar fortaleciendo la

producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

De los encuestados el 100 % manifiestan que se debe realizar la reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.

"Creo que la persona del maestro es el elemento de máxima importancia en la instrucción, más importante que los métodos usados... Nosotros le damos prioridad a ciertas actitudes con las cuales el profesor mantiene sus relaciones con los estudiantes: Congruencia, transparencia, empatía para facilitar el cambio". (Carl Rogers)

La función del docente en el proceso de la educación es insuperable, por esta razón debe lograr ser un verdadero agente de cambios y de retos que les permitan a la niñez y juventud encontrarse a sí mismo, el camino al éxito, los valores y el espíritu de servir a los demás.

La encuesta aplicada a los docentes arroja como resultados, que un 56% de los docentes líderes rara vez poseen actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Esto se supera con una gestión horizontal y participativa.

Existe una creciente resistencia de un 66% entre los compañeros o director/rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Esto también fue observado, que existe mucho individualismo entre el personal y oposición a utilizar metodologías activas. Para los docentes en un 50%, el liderazgo que mantienen los directivos en la parte académica, administrativa y financiera debe mejorar.

Además, una de las debilidades preocupante es la falta de integración en la comunidad educativa, misma que debe ser fortalecida a través de significativas actividades a nivel institucional y en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

"El discente es visto ahora como un ser activo y racional, construyendo su conocimiento y organiza sus propias estructuras mentales. La programación y metodología deben ser, por tanto, mucho menos rígidas que en concepciones anteriores, pasando de la mera exposición, a la interacción y conexión entre los contenidos, así como al aprendizaje por descubrimiento. Lo que se pretende es que los conocimientos apoyen futuros

conocimientos, es decir, que ayuden al alumno a aprender por sí mismo". Ausubel, junto con Brunner y Piaget

La encuesta aplicada a los estudiantes y padres de familia arrojan resultados preocupantes y emergentes de fortalecer. En un 60% manifiesta que el Director/Rector debe fortalecer el diálogo con los docentes y estudiantes, escucharlos y tener en cuenta sus opiniones.

En un 50% expresan que los docentes deben aplicar estrategias para fortificar el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, porque adolecen de creatividad, innovación, motivación, de utilizar frases de valor y virtudes al iniciarlas.

Asimismo, deben lograr que en el proceso de clase los estudiantes sean críticos y aprendan haciendo. Les corresponde interesarse por conocer los problemas de los alumnos, buscando junto a ellos y a sus padres alternativas de soluciones; respetar las individualidades y el ritmo de trabajo; aplicar el modelo constructivista y la pedagogía crítica; vigorizar el compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades y la aplicación de los valores con los integrantes de la comunidad educativa.

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas -- contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Cárdena, P. (2010, 28 de enero). Funciones de un directivo en un centro educativo. Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>

En las transformaciones y el desarrollo educativo gran responsabilidad se deposita en el directivo. Es él un protagonista fundamental, quien necesita tener la visión del cambio en la cultura escolar para que pueda propiciar un clima favorable a los procesos educacionales y muchas posibilidades de diseñar un nuevo escenario.

Es necesario que los directivos desarrollen habilidades de gestión y liderazgo para dirigir con experticia una institución educativa; conjuntamente tener los conocimientos de

maestrante que les conlleven a tomar decisiones efectivas en beneficio del crecimiento de la institución.

La entrevista aplicada a los directivos arroja resultados que las autoridades de la institución si dominan la definición y las diferencias de comunicación e información.

Que la institución cuenta con un manual que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Pero están consiente que deben mejorar el cómo solucionarían un conflicto con los docentes, igualmente las características de un líder educativo y determinar con base científica el tipo de liderazgo que predominen en la docencia y en los estudiantes.

Los valores que prevalecen en la institución son: honor, disciplina, lealtad, puntualidad, integridad, honradez, responsabilidad, valentía, justicia, prudencia, etc. Las autoridades determinan que no hay antivalores en los docentes ni en los estudiantes, afirmación contradictoria a los resultados analizados con anterioridad; entonces, se deduce que deben conocer más las debilidades del personal a su cargo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Título de la propuesta

Plan de profesionalización de directivos y docentes en gestión, liderazgo, valores, comunicación asertiva y metodologías activas que promueva el aprendizaje significativo en los estudiantes de la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz.

4.2. Datos informativos:

- Institución: Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”
- Ciudad: Guayaquil
- Provincia: Guayas
- Sector: Norte
- Parroquia: Tarqui
- Dirección: Av. Francisco de Orellana o frente a Samanes 6
- Régimen: Costa
- Sostenimiento: Fiscomisional
- Jornada: Matutina-Vespertina
- Tipo: Educación regular
- Modalidad: Presencial
- Niveles: Inicial, Básica y Bachillerato en Ciencias
- Código AMIE: 09H01346
- Teléfono: 042212961-62-63-64
- Número total de Estudiantes: 2 384
- Número de estudiantes mujeres: 783
- Número de estudiantes varones: 1601
- Condición socio económica: Media – Baja
- Número de Docentes: 109

4.3. Justificación

El liderazgo es de enorme importancia en la gestión de las Instituciones educativas porque es un elemento fundamental que determina la calidad en la educación. El desarrollo profesional tiene como base clave el asumir el propio liderazgo y sobre todo conociendo el déficit que presenta la educación en el país es posible afirmar que se necesita emergentemente contar con seres humanos que ejerzan liderazgo y que coordinen el

proceso de transformación de las entidades educativas con actitud positiva, compromiso y práctica de valores.

En la actualidad, también es imprescindible la comunicación en todos los ámbitos para lograr cambios significativos en las organizaciones y obviamente en las personas. De igual manera los valores y las virtudes logran innovaciones en el ser humano a través de la aplicación permanente, la reflexión y el discernimiento de las acciones que se ejecutan día a día.

“Para Freire la comunicación y la educación son una misma cosa, es decir, no puede existir una sin la otra, pues para él el proceso docente educativo es un proceso comunicativo donde el profesor y el alumno participan activamente en la solución de las tareas y en la adquisición de nuevos conocimientos. Por tanto, aprenden unos de otros durante el proceso. Esto nos indica que a través de la comunicación se va a producir un encuentro entre los sujetos, encuentro que va a trascender en un nuevo saber, en una acción transformadora”.
(Alva, 2008)

La investigación realizada en la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz” arroja resultados que la gestión, el liderazgo, los valores y la comunicación asertiva deben ser superados en directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia para optimizar la calidad en la educación.

Por esta razón las actividades que esta propuesta de mejora expone permitirán optimizar los aspectos mencionados y además la integración, el compromiso, el clima laboral y la identidad institucional. Porque su realización es operativa y confiable los resultados.

4.4. Objetivos de la propuesta

4.4.1. Objetivo general

- Lograr mejoras medulares en la practicidad de liderazgo, los valores y una comunicación asertiva mediante la ejecución de actividades interactivas, generadoras y prácticas que permitan la transformación del personal que labora en la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz” y la efectividad en el servicio educativo que se brinda a la comunidad guayaquileña.

4.4.2. Objetivos específicos

- Sensibilizar al personal mediante la ejecución de estrategias comunicacionales para que acepten las debilidades que existentes en la practicidad de un liderazgo adecuado, de los valores y de una comunicación asertiva.
- Generar los espacios de profesionalización a través de consultas y motivación al personal para que asistan y participen con entusiasmo.
- Ejecutar campañas mediante la participación de docentes, estudiantes y padres de familia que promuevan la relaciones interpersonales, la integración y los procesos interactivos de enseñanza – aprendizaje.
- Propiciar en los directivos y docentes la reflexión y el análisis sobre la importancia de su función y gestión a través de diálogos productivos con la finalidad de promover la elaboración en equipo de los instrumentos de gestión educativa y difundirlos adecuadamente a la comunidad educativa.
- Sistematizar la estrategia de comunicación asertiva mediante la réplica de lo aprendido no solo al cuerpo docente sino también a los demás participantes de la entidad educativa tales como: directivos, estudiantes y administrativo para que mejoren su desempeño y el servicio educativo.
- Aplicar estrategias de evaluación a través del uso de técnicas y elaboración de instrumentos apropiadas con la finalidad de verificar el avance de la propuesta y detectar novedades, si las hubiere aplicar correctivos inmediatos.

4.5. Actividades

Cuadro N° 11 Propuesta de mejora

NOVEDADES DETECTADAS EN LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO Y FINAL	SEGUIMIENTO PERMANENTE	RESULTADOS Y EVIDENCIAS
<p>Tanto la gestión y el liderazgo en la parte académica son buenos, pero falta mucho para lograr un liderazgo efectivo, en administrativos, estudiantes, padres de familia y sobre todo en algunos docentes que se niegan a salir de sus parámetros de enseñanza tradicionalista, el utilizar metodologías activas y material didáctico adecuado y pedagógico.</p>	<p>Lograr en el año lectivo 2014-2015 que en un 90% el personal optimice su practicidad de liderazgo y los docentes utilicen metodologías activas, material didáctico y pedagógico en su gestión en el aula.</p>	<p>TALLER INTERACTIVO N° 1</p> <p>Temática: Gestión: definición, tipos, importancia y aplicabilidad. Compartir vivencias.</p> <p>Liderazgo educativo: Definición, características, tipos, capacidad de liderar e interactuar. Compartir vivencias.</p> <p>Metodologías activas: definición, clasificación, cómo aplicarlas, elaborar planificaciones y material didáctico en equipos de trabajo.</p> <p>Actividades a realizar antes y después de los talleres interactivos.</p> <p>Presentar la propuesta y hacerla aprobar por las autoridades.</p>	<p>Rector</p> <p>Vicerrector</p> <p>Líderes de los procesos:</p> <p>Administrativo</p> <p>Talento Humano</p> <p>Administración</p> <p>Planificación y</p> <p>Evaluación</p> <p>educativa</p> <p>Directores de área</p> <p>Docentes</p> <p>Administrativos</p>	<p>Mes de marzo y abril del 2014, fecha por determinarse</p>	<p>Seguimiento, verificación y retroalimentación a la Propuesta de mejora por: Rector, Vicerrector, Líderes de los procesos: Administrativo Talento Humano Administración Planificación y</p>	<p>Todo el personal en un 90% optimizará la practicidad del liderazgo y además los docentes el uso de metodologías activas y material didáctico idóneo.</p> <p>Propuesta de mejora.</p> <p>Registro de recursos técnicos para los talleres interactivos.</p> <p>Registro de reuniones de trabajo entre los responsables.</p> <p>Memorias de las</p>

		<p>Coordinar con el Relacionista Público y el líder de Talento Humano la autogestión de los talleres interactivos.</p> <p>Elaborar oficios a entidades para solicitar las capacitaciones.</p> <p>Ejecutar el taller interactivo N° 1.</p> <p>Aplicar estrategias comunicacionales para sensibilizar al personal en las debilidades y asistir a los talleres interactivos.</p> <p>Socializar del plan de capacitaciones y talleres.</p> <p>Verificar la asistencia del personal a las capacitaciones y talleres interactivos.</p> <p>Conformar la creación del Equipo de Amigos Críticos y Círculos Virtuosos para compartir y retroalimentar la aplicación de una excelente gestión y un adecuado liderazgo.</p> <p>Ejecutar actividades en círculos colaborativos de aprendizaje y en equipo de amigos críticos</p>			<p>Evaluación Educativa, Directores de área mediante un trabajo colaborativo y con liderazgo, para el asesoramiento oportuno y motivación continua.</p> <p>Desde abril del 2014 hasta febrero del 2015, fecha por determinarse</p>	<p>actividades de reflexión y sensibilización del personal acerca de las debilidades en gestión, liderazgo y uso de metodologías activas y material didáctico antes de iniciar los talleres interactivos.</p> <p>Oficios solicitando las capacitaciones.</p> <p>Registro de la asistencia del personal a los talleres interactivos.</p> <p>Rúbricas de verificación, retroalimentación y evaluación continua del plan de mejora.</p> <p>Matriz de observación áulica con los resultados</p>
--	--	--	--	--	--	---

		<p>entre docentes y fomentarlo con los estudiantes.</p> <p>Elaborar la matriz, de observación de las clases basadas en los Estándares de Desempeño Docente.</p> <p>Ejecutar observaciones áulicas, comprobando la aplicación y uso de material didáctico, las TICS, metodologías activas y estrategias en el proceso de interaprendizaje.</p> <p>Utilizar en forma efectiva los materiales didácticos, las TICs, metodologías activas y estrategias que desarrollen el pensamiento crítico, la comprensión, los valores y el liderazgo en los estudiantes.</p> <p>Interpretar y analizar los datos, determinando cómo los docentes aplican y usan el material didáctico, las TICS y metodologías activas en el desarrollo del pensamiento crítico, la comprensión, los valores y el liderazgo en los estudiantes.</p> <p>Asesorar de forma inmediata y</p>				<p>obtenidos.</p> <p>Rúbricas de evaluación del desempeño docente.</p> <p>Matrices que verifiquen la participación de los padres.</p> <p>Propuesta de la creación del Equipo de Amigos Críticos y Círculos Virtuosos.</p> <p>Informe con el análisis de los resultados.</p> <p>Fotos y videos.</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>oportuna a los y las docentes.</p> <p>Ejecutar los Estándares de Aprendizaje en todas las áreas fundamentales.</p> <p>Ejecutar actividades de integración que involucren a los padres de familia en actividades curriculares y extracurriculares para así fortalecer la trilogía educativa.</p> <p>Dialogar con los docentes para que tomen conciencia de sus funciones.</p> <p>Aplicar estrategias que estimulen el desarrollo de la rutina del pensamiento: exploración, investigación guiada y síntesis.</p> <p>Elaborar informes con los resultados obtenidos.</p> <p>Evaluar y retroalimentar permanente la teoría y práctica.</p>				
La comunidad educativa necesita fortalecer la comunicación	Fortalecer en un 95 % la aplicabilidad de los valores y del Buen vivir	<p>TALLER INTERACTIVO N° 2</p> <p>Temática: Valores: definición, clasificación, importancia, su aplicabilidad en la educación y en el contexto.</p>	Rector Vicerrector Líderes de los	Mes de marzo y abril del 2014, fecha por	Seguimiento, verificación y retroalimentación a la Propuesta de mejora por:	El personal en un 95% optimizará la practicidad de los valores, la comunicación

<p>asertiva, la aplicabilidad de los valores y del buen vivir.</p>	<p>en los miembros de la comunidad educativa mediante la ejecución de talleres interactivos.</p>	<p>Comunicación: definición, clases, importancia en la educación y como fortalecerla.</p> <p>Inclusión: cómo los docentes pueden interactuar y compartir con estudiantes que tienen necesidades educativas especiales.</p> <p>Actividades a realizar después de los talleres.</p> <p>Ejecutar el taller interactivo N° 2.</p> <p>Verificar la asistencia del personal a las capacitaciones y talleres interactivos.</p> <p>Planificar y ejecutar un plan de tutorías que fortalezca la aplicación del Proyecto de valores y la preparación cognitiva, afectiva y motriz de estudiantes y docentes de manera permanente.</p> <p>Difundir mediante la entrega de afiches, trípticos y actividades lúdicas del Código de Convivencia, del PEI, Plan estratégico y el POA a toda la comunidad educativa y su</p>	<p>procesos:</p> <p>Administrativo</p> <p>Talento Humano</p> <p>Administración</p> <p>Planificación y</p> <p>Evaluación</p> <p>educativa</p> <p>Directores de área</p> <p>Docentes</p> <p>Administrativos</p> <p>Departamento de Consejería estudiantil</p> <p>Estudiantes</p> <p>Padres de familia</p>	<p>determinarse</p> <p>Desde abril del 2014 hasta febrero del 2015, fecha por determinarse</p>	<p>Rector, Vicerrector, Líderes de los procesos: Administrativo Talento Humano Administración Planificación y Evaluación Educativa, Directores de área, Departamento de Consejería estudiantil mediante una comunicación asertiva, un trabajo colaborativo y con liderazgo, para el asesoramiento, acompañamiento y motivación continua.</p>	<p>asertiva y el buen vivir y los docentes además los aplicarán en el aula.</p> <p>Propuesta de mejora</p> <p>Registro de reuniones de trabajo del personal involucrado.</p> <p>Registro de recursos técnicos para las capacitaciones y talleres interactivos.</p> <p>Memorias de las actividades de reflexión y sensibilización acerca de la aplicabilidad del buen vivir y la convivencia.</p> <p>Rúbricas de verificación, retroalimentación</p>
--	--	---	---	--	--	---

		<p>respectiva aplicación.</p> <p>Generar de espacios de diálogos interactivos entre docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades para mejorar la disciplina y la aplicabilidad cotidiana de valores éticos y sociales.</p> <p>Planificar actividades extracurriculares que coadyuven a la unión familiar.</p> <p>Ejecutar reuniones participativas con la comunidad educativa utilizando dinámicas, reflexiones, sin perder el objetivo de la misma.</p> <p>Fortalecer el trabajo en equipo para lograr una excelente retroalimentación del Código de Convivencia.</p> <p>Planificar y ejecutar actividades de ayuda a la comunidad (asilos de ancianos, hospitales y demás instituciones que necesiten) con estudiantes, docentes y administrativos.</p> <p>Planificar y ejecutar de una campaña de charlas en la que</p>				<p>y evaluación continua de Propuesta de mejora.</p> <p>Registros y matrices de la elaboración, socialización y ejecución del Código de Convivencia y del PEI.</p> <p>Documentos que verifiquen el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p>Matrices que verifiquen la participación de los padres.</p> <p>Registros y matrices de la ejecución, de ayuda a la comunidad (asilos de ancianos, hospitales y demás instituciones que</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>participen el personal docente, administrativo, de servicio, militares, padres de familia y estudiantes con temas que favorezcan la convivencia y el buen vivir.</p> <p>Ejecutar debates, foros, mesas redondas, paneles, simposios y demás técnicas que fortifiquen el trabajo en equipo.</p> <p>Ejecutar del concurso “El saludo abre muchas puertas”.</p> <p>Planificar y ejecutar de convivencias, integraciones y retitos con docentes y administrativos.</p> <p>Producir y difundir el material educativo sobre estilos de vida saludable.</p> <p>Elaborar de informes con los resultados obtenidos.</p> <p>Evaluar y retroalimentar permanente la teoría y práctica.</p>				<p>necesiten) con estudiantes, docentes y administrativos.</p> <p>Propuesta para el concurso “El saludo abre puertas”.</p> <p>Matrices y registros de la aprobación y ejecución del concurso “El saludo abre puertas”.</p> <p>Reportes mensuales del trabajo de las actividades cumplidas con novedades y retroalimentación.</p> <p>Informes de logros y novedades.</p> <p>Fotos y videos.</p>
--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

4.6. Localización

Las actividades de la propuesta de mejoras mencionada anteriormente de ser permitida su aplicación por las autoridades del plantel, se aplicarán exclusivamente en la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz” de la ciudad de Guayaquil, localizada al norte de la ciudad, en la Av. Francisco de Orellana al lado de Samanes 6. Cuenta con las jornadas matutina y vespertina. Brinda un servicio educativo integral con bachillerato en ciencia, a 2 374 estudiantes. Tiene 185 empleados entre docentes, administrativos, militares y de servicio.

4.7. Población objetiva

La población objetivo en una primera instancia de esta propuesta de mejoras son los 109 docentes y los 44 administrativos incluidos los directivos, quienes se beneficiarán de las capacitaciones e integraciones en función de mejorar la calidad educativa.

Posteriormente se extenderá paulatinamente a las poblaciones: estudiantil, y padres de familia.

4.8. Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta de mejora se la elaboró con la finalidad de solucionar las debilidades encontradas después de la investigación realizada en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” por lo tanto su sostenimiento es factible y realizable. Además, la institución cuenta con la infraestructura adecuada como: aulas tecnológicas, laboratorios de computación bien equipados, auditorio, sala de audiovisuales, áreas verdes y espacios deportivos.

Para la correcta ejecución y sostenibilidad de la propuesta de mejoras dirigida a enfatizar el desarrollo del liderazgo, los valores y la comunicación asertiva en el personal que labora en la institución, se detallan a continuación los recursos necesarios.

Humanos: La propuesta de mejora estará a cargo de los líderes de los procesos de Talento Humano, Administración, Planificación y Evaluación educativa y Directores de área. Contará con el aval de las autoridades, la colaboración de los docentes, administrativos, estudiantes

y padres de familia. También con el equipo humano del centro de cómputo, personal militar y de servicio y profesionales expertos que deben ser contratados.

Tecnológicos: La institución cuenta con tres laboratorios de computación con 30 computadores y un proyector cada uno, nueve aulas virtuales e internet de banda ancha, lo que facilitará las capacitaciones y la creación de blog interactivos.

Materiales: La Institución cuenta con impresoras, fotocopadoras, reproductoras para reproducir y sacar el material a utilizarse en los talleres interactivos; amplificación y micrófonos para los facilitadores, pizarras movibles, marcadores acrílicos y permanentes, en la biblioteca existen CD y libros con diferentes temáticas.

Físicos: Una de las fortalezas de la Institución es la infraestructura con la que cuenta, ocho carteleras en diferentes lugares para sensibilizar al personal con material visual y promocionar las actividades de la propuesta.

Económicos: Con el apoyo del líder de Relaciones Publica y el líder de Talento Humano se hará autogestión con diferentes instituciones que imparten talleres interactivos y aquellas que ofrecen servicios de integración de personal. Lo que tenga que cubrir la Institución será relativamente poco, justificado con la relevancia e importancia que se logrará en la mejora del personal.

Organizacionales: La planificación de la propuesta será exhaustiva en su organización determinado responsables, participantes, fechas, horarios, lugares, recursos, para que no falle nada en su ejecución y evaluación. Deberá ser impulsada por los líderes de los procesos de Talento Humano, Administración, Planificación y Evaluación educativa y Directores de área. Con una constante evaluación para detectar novedades y tomar los correctivos inmediatos.

4.9. Presupuesto

La Institución posee en su mayoría los recursos didácticos, tecnológicos y de papelería; la contratación de los expertos para la capacitación en los talleres interactivos, el lugar y todo lo necesario para la ejecución de la integración se lo hará a través de autogestión (solicitar a entidades y reciclaje), misma que efectuará mediante coordinaciones con el Relacionista

Público y el líder de Talento Humano; por lo tanto el presupuesto de la propuesta es asequible y posible.

Cuadro N°12 Presupuesto

NECESIDADES	COSTOS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Taller interactivo N° 1	\$ 300	Autogestión
Taller interactivo N° 2	\$ 300	Autogestión
Lugar para la integración	\$ 400	Autogestión
Hojas y marcadores	\$ 100	Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”
Equipos tecnológicos	000	Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés”
Total	\$ 1 100	

Elaborado por: Sabina Montiel Holguín

4.10. Cronograma

Un cronograma permite organizar, monitorear y ejecutar las actividades de forma eficiente y planificar de acuerdo a los recursos disponibles, establecer las responsabilidades necesarias, las fases de acción de la propuesta y ayuda a controlar su progreso a lo largo del tiempo.

Debe contener la información pertinente para efectuar verificaciones y prevenir desvíos. Como también alineado a los objetivos de la institución educativa y de la propuesta.

La ejecución de las actividades del programa deberán cumplirse en forma sistemática y de acuerdo a lo sugerido.

Cuadro N° 13 Cronograma de actividades de la propuesta de mejora

No	ACTIVIDADES	Marzo 2014				Abril 2014				Mayo 2014				Junio 2014				Julio 2014				Agosto 2014				Sep. 2014				Octubre 2014				Nov. 2014 Hasta febrero 2015			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación y aprobación de la propuesta por las autoridades.	■																																			
2	Coordinar con el Relacionista Público y Líder de Talento Humano para realizar la autogestión de los talleres interactivos. Elaborar oficios.	■	■	■	■																																
3	Aplicar estrategias comunicacionales para sensibilizar al personal en las debilidades y asistan a los talleres interactivos.		■																																		
4	Socializar el plan de capacitaciones y talleres interactivos.			■																																	
5	Ejecutar el taller interactivo N° 1				■	■																															
6	Conformar la creación del Equipo de Amigos Críticos y Círculos Virtuosos para compartir y retroalimentar la aplicación de una excelente gestión y un adecuado liderazgo.				■																																
7	Ejecutar de actividades en círculos colaborativos de aprendizaje y en equipo de amigos críticos entre docentes y fomentarlo con los estudiantes.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Elaborar la matriz, de observación de las clases basada en los Estándares de desempeño docente.							■																													
9	Ejecutar observaciones áulicas, comprobando la aplicación y uso de material didáctico, metodologías activas y estrategias en el proceso de																	■	■	■	■									■	■	■	■				

CONCLUSIONES

En las conclusiones generales se determinan las siguientes:

- En los actuales momentos la gestión, el liderazgo y los valores son componentes de gran interés en las instituciones educativas, su ejecución dependen de la cultura profesional y de la identidad que exista en las mismas.
- La Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz Garcés” tiene una gestión vertical y un liderazgo autoritario por ser una institución militar; por esta razón sus integrantes deben mejorar la capacidad de gestión, liderazgo y la practicidad de los valores.
- Las relaciones interpersonales entre directivos y el personal docente deben fortalecerse, como también la toma de decisiones; a pesar que la solución de conflictos lo realizan en equipo multidisciplinario y existe comprometimiento del talento humano con las autoridades.
- La institución cuenta con documentos de planificación educativa como el PEI, el Código de Convivencia, la Planificación estratégica, el POA y un sistema integrado de gestión y líderes en los procesos; pero no son elaborados con la participación del personal respectivo ni tampoco socializados con efectividad; razón por la cual se evidenció en los resultados la necesidad de una reingeniería en los procesos.
- Se encuentra en ejecución un Proyecto de valores y es el eje transversal en el proceso de interaprendizaje. A pesar de ello se evidencia en la convivencia diaria la falta de práctica de valores en algunos directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- La población estudiantil está en constante crecimiento, los estudiantes demuestran liderazgo al destacarse y obteniendo los primeros lugares en concursos interinstitucionales y al ingresar con éxitos a entidades educativas de educación superior. Muchos de los cadetes deben mejorar sus relaciones interpersonales, la actitud, las responsabilidades escolares e identidad con la institución.
- Tanto la gestión y el liderazgo en el aula son buenos; pero falta mucho para lograr que sean efectivos y favorezca el aprendizaje en los estudiantes; sobre todo porque algunos

docentes se niegan a salir de sus parámetros de enseñanza tradicionalista, a utilizar metodologías activas y material didáctico adecuado y pedagógico.

- En cualquier campo de interacción humana la comunicación es esencial ya sea oral o escrita con la cual se transmite sentimientos e informaciones; pues la comunicación y la coordinación es una severa debilidad entre la comunidad de la Unidad Educativa Militar Tnte. Hugo Ortiz; mismas que deben ser fortalecidas y mejoradas.
- El buen vivir, el trabajo en equipo, la armonía laboral, la integración, el compromiso y la identidad institucional no es del todo negativo en la Unidad Educativa, pero es necesario y emergente fortificarlos en toda la comunidad educativa a través de la ejecución de diversas actividades integradoras, espirituales y reflexivas.
- El liderazgo de los padres de familia se observa más reflejado en las madres de familia que son las que están pendiente de sus hijos e hijas, se suscita la debilidad que no siempre asisten a las actividades curriculares y extracurriculares planificadas y ejecutadas en la Institución, el atraso constante en el pago de pensiones y deben mejorar el acompañamiento en la parte académica y en comportamiento de los estudiantes.
- Con responsabilidad y ética se fortaleció la capacidad de gestión y juicio crítico en el desarrollo de proyectos de investigación, al investigar los elementos teóricos, en la elaboración del diagnóstico institucional, al realizar el análisis propositivo y al determinar las debilidades que se deben mejorar en gestión, liderazgo y valores; y al basarse en ellas para elaborar la propuesta de mejora con alternativas a la mediación y solución.
- Satisfactoriamente se han alcanzado todos los objetivos propuestos en esta investigación; es decir, se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y se estableció el plan de mejora que permitirá contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.
- Fue una experiencia maravillosa, gratificante y de aprendizaje al aplicar las encuesta y conversar con los docentes, padres de familia y cadetes y ser testigo que se daban cuenta de lo que están fallando, reflexionaban y se comprometían a mejorar.

RECOMENDACIONES

A continuación se proponen las siguientes recomendaciones:

- Es necesario revisar y hacer una reingeniería al sistema integrado de gestión para que los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo estén de acorde a lo que determina en Nuevo Modelo de Gestión y a los Estándares de Calidad. De esta manera optimizar la gestión, el liderazgo, los valores y la toma de decisiones en todos los integrantes de la comunidad y lograr la calidad de la educación.
- Mejorar la elaboración de los documentos de planificación educativa como el PEI, el Código de Convivencia, la Planificación estratégica, el POA involucrando al personal que debe participar y difundirlos con eficacia y eficiencia.
- Se planifique, ejecute y verifique un cronograma de capacitaciones y campañas con temáticas que fortalezcan la gestión y el liderazgo; el uso de metodologías activas y materiales didácticos y pedagógicos; la aplicación de los valores y el buen vivir; la comunicación asertiva, el clima laboral, el trabajo en equipo, el compromiso y la identidad institucional en toda la comunidad educativa.
- Planificar y ejecutar actividades de integración e interacción por fases dentro y fuera del establecimiento educativo, que involucren a toda la comunidad educativa, en especial a los padres de familia, a los ex cadetes y el entorno.
- Organizar un equipo de profesionales idóneos para el monitoreo, asesoramiento y retroalimentación al personal que conforma la institución, respecto a la practicidad de un liderazgo transformacional, de los valores y de una óptima gestión.
- Permitir la ejecución de la propuesta de mejora Plan de profesionalización de directivos y docentes en gestión, liderazgo, valores, comunicación asertiva y metodologías activas que promueva el aprendizaje significativo en los estudiantes de la Unidad Educativa Militar “Tnte, Hugo Ortiz para vigorizar las debilidades detectadas en los resultados de esta investigación y colaborar en la continuidad y fortalecimiento de la calidad educativa institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agüera, Ibáñez, Roberto Enrique. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. Primera Edición. ISBN: 968 863 768 8. México.
- Álvarez, M. (2003). La revista Organización y Gestión Educativa (pág. 19). Artículo extraído el 18 de marzo desde http://www.heziberri.net/adjuntos/la_direccion_escolar.pdf
- Alva, Manuel. (2008). La comunicación en la Educación. Extraído el 24 de abril desde <http://manuelalvaolivos.obolog.com/>
- Alvarinho et al. (2000). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura, por Miguel Navarro Rodríguez. Extraído el 5 de febrero del 2013 desde (<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20escolar-esc.%20b%C3%A1sica.pdf>)
- Azzerboni, Delia. (2008). Gestión Educativa. Dr. Luis Alberto García Leiva. Extraído el 5 de febrero desde (<http://maribelcalero.blogspot.com/2012/04/en-que-consiste-la-gestion-educativa.html>)
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1996). Modelo FRL. Extraído el 20 de marzo del 2013 desde <http://caribeña.eumed.net/modelo-rango-completo-bass-avolio/>
- Gil, Hernández, Santos & Fabila (2009). Gestión Educativa. Extraído el 6 de febrero desde <http://blogdenohorayoscar.blogspot.com/2012/03/tipos-o-modelos-de-gestion-educativa.html>
- Castillo Alemán, G. (2009). Las Reformas y las Políticas Educativas, Impacto a la Supervisión Escolar, FLACSO, México.
- Carrillo, Oswaldo. (2010). Indicadores de Gestión en el Sector Público. Quito Ecuador.
- Covey, Stephen (1990). Extraído del libro. Desarrollo del factor humano, escrito por María Pilar Curós i Vilá, Christian A. Díaz Cuevas, Juan C. Rodríguez-Serrano.(2005).
- Chavarría, Marcela. (2007). Educación en un mundo globalizado. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill. Interamericana.
- Diccionario de Real Academia la Lengua Española, Vigésima segunda edición.
- Escamilla, S. (2006). El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Extraído el 10 de febrero del 2013 desde <http://www.bibliotecasdelecuador.com/bdesp.html>
- Estándares de Calidad Educativa. (2012). Ecuador.
- Franklin, Enrique. (1998). Organización de empresas. Análisis diseño y estructura, pág., 2. Mc GRAW-HILL. México.
- Garza, J y Patiño, S. (2004). Educación en Valores. Editorial Trillas. México.

- Garza, Juan. (2005). Extraído el 15 de marzo desde <http://labellemafia.bligoo.com/content/view/172181/Liderazgo-Educacional.html#.UkinjifKE2U>
- Gillen, M. (2006). Ética de las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson. España.
- Goleman, Daniel. (2000). La inteligencia emocional. Vergara Editorial. Buenos Aires. Argentina.
- IIPE. UNESCO. (2000) Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires. Extraído el 5 de febrero del 2013 desde www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- IIPE. (2000). Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires. Extraído el 5 de febrero del 2013 desde www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- Mercader. (1999). El liderazgo. Extraído el 10 de febrero del 2013 desde <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo/24552266.html>
- Ministerio de Educación del Ecuador, 2010, Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica.
- Mora, Julia. (2009). Transformación y gestión curricular. Extraído el 1 de febrero desde http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
- Munch, Lourdes. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. Editorial Trillas. México.
- Muñoz, Maribel Masís. (2007, 30 de noviembre). Los valores en el proceso educativo. Extraído el 03 de abril desde <http://www.redem.org/boletin/boletin301107b.html>
- Murphy. (1990). Dimensiones del liderazgo educacional. Extraído el 03 de abril del 2013 del libro. La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: Un estudio sobre liderazgo educacional. Gago Rodríguez, Francisco Manuel. (2006 pág. 282).
- Navarro, M. (2002). La gestión escolar. Conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. México. UPN/ Durango. Extraído el 8 de febrero del 2013 desde <http://www.geocities.ws/narodmi/docs/doc3.pdf>
- Lazarsfeld, Paul. Precursor de la Sociología Empírica en USA. Qué son las encuestas. Extraído el 19 de abril del 2013 desde http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53
- Daft, Richard. (2006). La Experiencia del Liderazgo. Extraído el 10 de febrero del 2013 desde [le.com.ec/books?id=e-i4JUS3wxAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://www.le.com.ec/books?id=e-i4JUS3wxAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). Ecuador.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.(2012). Ecuador
- Proyecto Educativo Institucional (PEI). Planificación Estratégica. Proyecto de Valores. Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”.
- Plan Decenal del Ecuador.(2006 – 2015).
- Rivera, M. (2008). Gestión educativa: Extraído el 6 de febrero del 2013 desde <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.ph>
- Mavae, Rosa. (2008, 04 de abril). Gestión Prospectiva. Extraído el 03 de abril del 2013 desde <http://mavaerosy.blogspot.com/2008/04/lder.html>
- Sabino, Carlos. (2000). Metodología de la Investigación. pág. 47. UCV. Caracas.
- Secretaría de Educación Pública, SEP.(2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.
- Secretaría de Educación Pública, SEP.(2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.
- Unesco. (2005).Extraído el 8 de febrero del 2013 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar
- Valdivieso, Tania. (2011). Gerencia Educativa. Editorial UTPL. Loja.
- Vega, María. (2012, 15 de julio). Educación y Valores. Extraído el 19 de abril desde http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=2565&id_portal=396&id_contenido=9407
- Young, Pauline. (1999).Metodología de la investigación. Extraído el 19 de abril desde <http://metodologiadelainvestigacion.forumcommunity.net/?t=14325387>

Figuras

- Mapa de Procesos de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”
- Marconi, J. (2008, octubre). Gestión Educativa. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtml>
- Navarro, 2002, pág. 2, Dimensiones de la gestión educativa
- Oscar y Nohora. (2012, 22 de marzo). Publicación. Tipos de gestión educativa.
- Procesos de Talento Humano de la Unidad Educativa Militar “Tnte. Hugo Ortiz”
- Secretaria de Educación Pública. 2009. pag.8. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.

Cuadros

- Gago Rodríguez, Francisco, 2006, Apartado de J Murphy 1990, pág. 169

- Oscar y Nohora. (2012, 22 de marzo). Publicación. Tipos de gestión educativa.
- Plan Decenal. Extraído el 08 de mayo del 2013 desde planipolis.iiep.unesco.org/.../Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf.

Linkografía

- AD, (2009, noviembre). Administración de Empresas. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>
- Aula Mass, (2011, abril). Aula Empresarial. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- Betancourt, J. (2011, 05 de mayo). Gestión Estratégica. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/1m.htm>
- Cárdena, P. (2010, 28 de enero). Funciones de un directivo en un centro educativo. Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>
- Definición abc, (2013, 18 de enero). Definición de gestión. Extraído el 1 de febrero del 2013 desde <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php#ixzz2V5Yolr9X>
- Educación inicial. (2011, 24 de mayo). La Gestión Educativa. Extraído el 03 de febrero del 2013 desde <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>
- ITESO, (2010, 13 de noviembre). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://definicion.de/gestion-social/>
- La República.pe (2012, 01 de octubre). Entrevista a David Fischman. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>
- Ortiz, A. (2004, 27 de febrero). Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso. Extraído el 03 de abril del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>
- Pardo, D. (2012, 25 de abril). Recursos Humanos. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde <http://delfis1809.blogspot.com/2012/04/el-filosofo-hugo-landolfi-define-al.html>
- Quijada, C. (2009, 20 de septiembre). El Liderazgo. Extraído el 15 de marzo del 2013 desde http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t2.html
- RDS, (2010, marzo). Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.rds.org.co/gestion/>
- UNESR, (2008, septiembre). Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://es.scribd.com/doc/13735708/Gestion-Tecnologica->

- Vargas, K. (2013, 27 de enero). Gestión Administrativa. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>
- Vargas, R. (2012, 24 de octubre). La Nueva Gestión Pública. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>
- Wikilibros, (2009, noviembre). Libros libres para un mundo libre. Extraído el 2 de febrero del 2013 desde http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta a directivos

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento
educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución. ()

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

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO ()

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica.			
b	El desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación continua de los docentes.			
d	Trabajo en equipo.			
e	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes			

	por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?).			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

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

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

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (____) Mantener actualizada la metodología.
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si (____)

No (____)

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

a. Un reingeniería de procesos (____)

b. Plan estratégico (____)

c. Plan operativo Anual (____)

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

(____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2: Encuesta a docentes

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3: Encuesta a estudiantes

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el			

mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 4: Encuesta a padres de familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre o Sra. Madre de familia:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La Institución educativa cumple con las expectativas por las cuales usted matriculó a su hijo.			
2. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia.			
3. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los padres de familia y los problemas de los estudiantes.			
4. Demuestran liderazgo las autoridades cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución.			
5. Las autoridades inician las reuniones con frases			

motivacionales en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
6. El personal que conforma la institución practica los valores.			
7. Demuestran liderazgo los y las docentes cuando dirigen las reuniones con los padres de familia y demás actividades de la Institución.			
8. Los y las docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
9. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
10. Los métodos de enseñanza que los y las docentes utilizan en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los estudiantes.			
11. Los y las docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Es el o la docente quien decide qué se hace en clase.			
14. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del o la docente.			
15. Los y las docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
16. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 5: Entrevista a directivos

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PREGUNTAS PARA EL ENTREVISTADO:

¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	
¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	
¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	
¿Cuáles son los valores que	

predominan en los profesores y alumnos?	
En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	

Anexo N° 6: Fotos de la Institución

PATRONO “TNTE. HUGO ORTIZ GARCÉS”



UNIDAD EDUCATIVA MILITAR “TNTE. HUGO ORTIZ GARCÉS”



DIRECTIVOS MILITARES



Crnl. Carlos Gaibor Benavides
Rector



Mayor de I. Víctor Hugo Ramos
Vicerrector



Capt. De I. Rubén Gualoto
Líder del Proceso Administrativo



Tnte. De I. Verónica Calle
Inspectora general



Sgop. De I. Luis Pacheco
Líder del Proceso de Evaluación Educativa

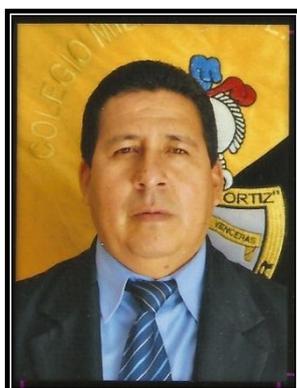
DIRECTIVOS CIVILES



Msc. Mercy Torres Tenorio
Líder del Proceso de Administración
Académico



Ab. Concepción Narváez
Secretaria General



Sr. Víctor Moya
Líder del Proceso Financiero



Lic. Karina Moya
Líder del Proceso de Investigación
Educativa



Lic. Jully Campoverde
Líder del proceso de Planificación Educativa

DIRECTORES DE ÁREA



Lic. Edgar Vásquez
Director de Área de CCNN



Lic. Celeste Florencia
Directora de Área de CCSS



Ing. Carlos Toro
Director de Área Ciencias Exactas



Lic. Carlos Loaiza
Director de Área de Cultura Estética



Lic. Rosaura Aparicio
Directora de Área de Cultura Física



Lic. Sonia Hidalgo, Directora de Área
de Lenguaje y Literatura



Lic. Victoria Montoya
Directora de Área de Inglés



Msc. Jonathan Vega
Director de Área de Informática

PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO



DOCENTES DESARROLLANDO LA ENCUESTA





PADRES DE FAMILIA DESARROLLANDO LA ENCUESTA





UNIFORMES DE LOS CADETES



CADETES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BACHILLERATO





CADETES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA





CADETES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN INICIAL

