



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

**Gestión del Liderazgo y valores en la administración de la Escuela de
Submarinos “SGOS-EL Carlos Pérez Vélez” del cantón Guayaquil,
provincia del Guayas durante el año lectivo 2010-2011.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Mora Morán, José Javier

DIRECTOR: Culcay Siavichay, Manuel, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Mgs.

Manuel Culcay Siavichay.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Gestión del Liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Submarinos "SGOS-EL Carlos Pérez Vélez" del cantón Guayaquil, provincia del Guayas durante el año lectivo 2010-2011" Realizado por el Lcdo. Mora Morán José Javier, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, noviembre de 2011.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mora Morán José Javier declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Gestión del Liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Submarinos “SGOS-EL Carlos Pérez Vélez” del cantón Guayaquil, provincia del Guayas durante el año lectivo 2010-2011”, siendo el Mgs Manuel Culcay Siavichay director 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, concepto, 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).....

Autor Mora Morán José Javier

Cédula 0917935306

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre por quien soy lo que soy con su amor y ternura marcó mi vida para ser un hombre de bien y su ejemplo lo llevare hasta mi último día de vida.

A mi padre quien es mi ejemplo a seguir con sus virtudes y valores, un hombre de bien y un padre ejemplar.

A mi esposa María Auxiliadora con su amor, entrega y sacrificio junto al marino de su amor en su gran aventura conmigo en la mar por comprender mi profesión y ayudarme a terminar esta tesis.

A mi hijo e hija, sangre mía, que en poco tiempo aprenderán a leer y cuando lo hagan lean esta obra escrita por su padre recordándome que mientras la desarrollaba el indomable niño José Javier de 3 años y 6 meses y las patadas en el vientre de la madre de Cecilia Inés de 6 meses, me hacían avanzar hasta culminarla.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme haber nacido en un hogar lleno de amor y de superación en donde mi mami Aleida y mi papi José quienes supieron educarme, darme el mejor amor que pude haber recibido en el mundo y ver el mejor ejemplo de padres para poder serlo; mi mami que desde el cielo nos cuida y nos da sus bendiciones es mi angelito lo siento a cada segundo junto a mi lado.

Agradezco a Dios por haber dado la dicha de conocer a mi esposa María Auxiliadora quien ha sabido ser mi sustento diario, compartir mi juventud junto a ella, el formar un hogar y amarnos de todo corazón día a día.

Agradezco a Dios por haberme permitido tener a mi primer hijo el cual lo amo con mi vida y corazón llamado José Javier Jr; quien con sus risas, lloros y cantos me ha permitido conocer que la vida es mucho más hermosa de lo que creía cuando se tiene a angelitos a quien cuidar y a mi hija que se encuentra en el vientre de mi esposa Cecilia Inés que te comienzo a querer y amar demasiado.

Agradezco a Dios por haberme permitido tener una hermana la cual me apoya en las buenas y en las malas y agradezco al personal de submarinistas que permitieron llevar adelante esta tesis fomentando así mi espíritu luchador.

A todos gracias desde lo más profundo de mi corazón.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Historia de la Escuela de Submarinos	6
2.2. La Gestión: Conceptos, importancia y tipos.....	8
Gestión: Conceptos, tipos e importancia.....	8
2.2.1. La Gestión.....	12
2.2.2. La Gestión y Gerencia Educativa	12
2.2.3. Análisis de los conceptos	13
2.3. La dirección de los centros educativos	14
2.4. Liderazgo: Conceptos, niveles y tipos.....	15
2.4.1. Conceptos.....	15
2.4.2. Niveles del Liderazgo.....	16
2.4.3. Tipos de liderazgo	17
2.4.3.1. <i>Liderazgo autocrático</i>	17
2.4.3.2. <i>Liderazgo participativo</i>	17
2.4.3.3. <i>Liderazgo Liberal</i>	18
2.4.3.4. <i>Liderazgo educacional</i>	18
2.4.3.5. <i>Liderazgo Integral: Características, cualidades, dimensiones, tipos y ejemplos.</i> 19	
2.4.3.5.1. <i>Características</i>	19
2.4.3.5.2. <i>Cualidades</i>	20
2.4.3.5.3. <i>Dimensiones: Eficacia y moral</i>	20
2.4.3.5.3.1. <i>Eficacia</i>	20
2.4.3.5.3.2. <i>La moral</i>	20
2.4.3.5.4. <i>Tipos</i>	21

2.4.3.5.5. <i>Ejemplos de líderes integrales en la historia de la humanidad.</i>	21
2.5. Líder, jefe o gerente: Conceptos y diferencias.	22
2.5.1. Concepto.....	22
2.5.2. Diferencias.....	23
2.6. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	24
2.7. Los valores y la educación: conceptos y diferencias.	25
2.7.1. Conceptos.....	26
2.7.2. Diferencia entre valores y actitudes	28
2.8. La comunicación en los centros educativos como parte de la gestión, liderazgo y valores.....	29
2.9. La Cultura Organizacional.....	30
2.9.1. Tipos de Culturas Organizacionales.....	31
3. METODOLOGÍA.....	32
3.1. Participantes.....	32
3.2. Materiales e instrumentos de Investigación	34
3.3 Método y procedimiento.	35
4. RESULTADOS.....	37
4.1. Diagnóstico y resultados.	37
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	37
4.1.1.1. <i>Manual de Organización.</i>	37
4.1.1.2. <i>Código de Disciplina</i>	39
4.1.1.3. <i>Plan Estratégico Institucional “Morán Valverde”</i>	41
4.1.1.4. <i>Plan Operativo Anual (POA)</i>	43
4.1.1.5. <i>Proyecto Educativo Institucional (PEI)</i>	44
4.1.1.6. <i>Reglamento interno y otras regulaciones.</i>	47
4.1.2 <i>La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</i>	49
4.1.2.1 <i>Misión y visión.</i>	49
4.1.2.2 <i>Organigrama.</i>	49
4.1.2.3. <i>Funciones</i>	50
4.1.3 El clima escolar y convivencia con valores.	52
4.1.3.1 <i>Dimensión pedagógica curricular y valores.</i>	54
4.1.3.2 <i>Dimensión organizativa operacional y valores.</i>	55
4.1.3.3 <i>Dimensión administrativa y financiera y valores.</i>	56
4.1.3.4 <i>Dimensión comunitaria y valores.</i>	57
4.1.4 Análisis FODA.....	59

4.1.4.1	<i>Fortalezas y debilidades</i>	59
4.1.4.2	<i>Oportunidades y amenazas</i>	61
4.1.4.3	<i>Matriz FODA</i>	62
4.2	Resultados de encuestas y entrevistas	64
4.2.1	Encuesta a los directivos.....	64
4.2.1.1	<i>Forma de organización</i>	64
4.2.1.2	<i>Tamaño de la Organización</i>	65
4.2.2	De la Encuesta a los docentes.....	71
4.2.3	De la Encuesta a los estudiantes.....	73
5.	DISCUSIÓN.....	76
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
6.1.	Conclusiones.....	81
6.2.	Recomendaciones.....	82
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	83
7.1.	Título de la propuesta	83
7.2.	Justificación.....	83
7.3.	Objetivos de la propuesta.	83
7.3.2.	Objetivo general.....	83
7.3.3.	Objetivos específicos.....	84
7.4.	Árbol de objetivos y de problemas.....	84
7.4.1.	Árbol de problemas y objetivos sobre el liderazgo.....	85
7.4.1.1.	<i>Árbol de problemas sobre el liderazgo</i>	85
7.4.1.2.	<i>Árbol de objetivos sobre el liderazgo</i>	85
7.4.2.	Árbol de objetivos y problemas sobre la gestión de la ESDESS.....	86
7.4.2.1.	<i>Árbol de problemas sobre la gestión de la ESDESS</i>	86
7.4.2.2.	<i>Árbol de objetivos sobre la gestión de la ESDESS</i>	86
7.5.	Actividades	87
7.6.	Localización y cobertura espacial.....	89
7.7.	Población objetivo	90
7.8.	Sostenibilidad de la propuesta	90
7.8.1.	Talento humano.....	90
7.8.2.	Recursos tecnológicos.....	91
7.8.3.	Recursos económicos.....	93
7.9.	Presupuesto	93
7.10.	Plazo de ejecución de la propuesta.....	95

8. BIBLIOGRAFÍA.....	96
9. ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Características de un líder integral.....	19
Figura No 2 Cualidades de un líder integral.....	20
Figura No 3 Valores.....	27
Figura No 4 Urgencia de los valores en el currículo. (Liderazgo, Valores y Educación, 2009)	28
Figura No 5 Procesos de la ESDESS (Escuela de Submarinos, Manual de Gestión por Procesos de la ESDESS, 2010).....	38
Figura No 6 Escuela de Submarinos. (2010), Manual de Gestión Organizacional por Procesos. ESDESS.....	50
Figura No 7 Características de las NNTT.....	92
Figura No 8 Características de las NNTT.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Personal docente de la Institución clasificados por sexo.....	33
Tabla No 2 Personal docente clasificados por edad.....	33
Tabla No 3 Personal docente clasificados por años de experiencia hasta el año 2011.....	33
Tabla No 4 Personal docente clasificados por títulos académicos.....	34
Tabla No 5 Forma de organización.....	64
Tabla No 6 Aspectos que se toman en cuenta para conocer el tamaño de la organización.....	65
Tabla No 7 Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	65
Tabla No 8 Clima y consenso en las decisiones.....	66
Tabla No 9 Delegación de funciones para resolver conflictos.....	66
Tabla No 10 Administración y liderazgo del centro educativo.....	67
Tabla No 11 Habilidades del liderazgo.....	67
Tabla No 12 Mejora de la Institución.....	68
Tabla No 13 Organismos adscritos.....	68
Tabla No 14 Órganos adscritos y sus funciones.....	69
Tabla No 15 Funciones de los departamentos administrativos.....	69
Tabla No 16 Documentos que facilitan la gestión.....	70
Tabla No 17 Gestión pedagógica.....	71

Tabla No 18 Encuesta a docentes de la ESDESS.....	71
Tabla No 19 Encuesta a los alumnos.....	73
Tabla No 20 Matriz de problemas con sus causas y efectos	74

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, el analizar la capacidad de gestión, liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad en la gestión de los directivos, liderazgo de los docentes/directivos de la Escuela de Submarinos mediante la ejecución de la propuesta de mejora que se pone a disposición. En la propuesta permitirá mejorar el liderazgo, valores y gestión del centro educativo; perfeccionando la calidad del instituto encontrando los problemas que los directivos no pueden apreciar a simple vista es por esto que se indican las actividades, los recursos, presupuesto y cronograma necesarios para poder llevarla a cabo con una correcta planificación de los departamentos correspondientes.

La población escogida para esta investigación está conformada por el personal de oficiales y tripulantes con la especialidad submarinista en la Armada del Ecuador y el muestreo seleccionado es el personal de directivos, docentes y estudiantes que se encontraban en el momento de la investigación en el centro educativo a ser evaluado.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo cuya implementación nos facilitó demostrar la orientación metodológica del objeto en investigación además del método cuantitativo pues al emplear encuestas nos arrojaron valores presentados en tablas estadísticas y el método cualitativo en la propuesta de mejora que analizamos cada uno de los problemas encontrados.

Palabras claves:

Submarinos, valores, liderazgo integral, clima laboral.

ABSTRACT

The main objective of this investigation is analyze management capabilities and the leadership, integrate with personal and institutional values that will contribute to raise the quality of the management of the managers, leadership of the teachers/managers of the “Escuela de Submarinos” through the implementation of the proposal of this investigation. The proposal includes different activities, resources, budget and schedule to improve the leadership, values and management of the school, this proposal want to improve the quality of the institute, finding problems that the manager can´t observe.

The population for this investigation is the officers and crew with the submariner speciality of the Navy of Equator and the sample are the managers, teachers and students that were at the moment of the investigation in the school.

The descriptive and quantitative methodology were used in this investigation, the first allowed to demonstrate the methodological orientation and the second by the use of surveys that allow to have values for statistics tables.

Keywords:

Submarines, values, integral leadership, working environment.

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis tratará los problemas en la gestión, liderazgo y valores de la Escuela de Submarinos, ESDESS, con el objeto de mejorar la calidad de este centro educativo perteneciente a las Fuerzas Armadas.

La Escuela de Submarinos en el año 2010 aprobó el Estatuto Orgánico por Procesos, que reemplaza al Manual de Organización, permitiendo mejorar el control de los procesos de la institución. La escuela cuenta con su Plan Estratégico Institucional, PEI, concordante con el de la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada, DIGEDO, y el O.E.I 2 de la Fuerza Naval y demás herramientas que permiten una buena gestión sin dejar atrás problemas como son: la falta de un plan de capacitación a los docentes para que mejoren sus metodologías y puedan explotar de mejor manera los recursos tecnológicos que posee este instituto militar.

Hasta la presente fecha este tipo de estudio no se ha llevado a cabo en la escuela por lo que es importante materializar el objetivo planteado en esta tesis para así analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores de este instituto militar.

En lo que respecta al liderazgo de la ESDESS en especial de sus directivos con el personal docente debe mejorarse la comunicación en ambas vías para que exista una mayor confianza y el subordinado pueda acercarse al directivo con mayor flexibilidad.

En cuanto a los valores de la Escuela de Submarinos tanto para sus directivos, docentes y estudiantes, los tienen bien forjados esto se debe a que el personal de oficiales quienes se desempeñan como directivos y estudiantes en este centro de educación cumplen un ciclo de 4 años de formación en la Escuela Superior Naval, ESSUNA, y el personal de tripulantes que se desempeñan como instructores y estudiantes se forman en la Escuela de Grumetes en un periodo de 2 años; pasando una serie de filtros que permiten escoger al personal idóneo para que pueda desenvolverse como un militar de la Fuerza Naval. Además en la Escuela de Submarinos se dan materias y conferencias de valores sumado a esto con el ejemplo del personal tanto de oficiales como de tripulantes permite que estos se cimenten.

En el marco teórico citamos algunos conceptos como de gestión, liderazgo educacional, diferencias entre directivo y líder dirigente, cultura organizacional y demás conceptos básicos a ser tomados en cuenta en la presente investigación.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo cuya implementación nos facilitó demostrar la orientación metodológica del objeto en investigación además del método cuantitativo pues

al emplear encuestas nos arrojaron valores presentados en tablas estadísticas y el método cualitativo en la propuesta de mejora que analizamos cada uno de los problemas encontrados.

En el diagnóstico aplicamos instrumentos de medición como encuestas, entrevistas y observación directa a directivos, docentes y estudiantes para luego diagnosticar los posibles problemas. En la discusión se trataron las posibles causas de los problemas con sus efectos, siendo un preámbulo de la propuesta de mejora.

En la propuesta se dio a conocer las actividades para mejorar el liderazgo, valores y gestión del centro educativo; se pretende perfeccionar la calidad del instituto encontrando los problemas que los directivos no pueden apreciar a simple vista es por esto que se indican las actividades, los recursos, presupuesto y cronograma necesarios para poder llevarla a cabo con una correcta planificación de los departamentos correspondientes.

Uno de los factores que ayudaron a llevar a cabo esta tesis fue la predisposición de las autoridades, docentes y estudiantes en el otorgamiento de toda la información requerida para el bienestar de todo el personal submarinista porque todos pasan por la Escuela ya sea a capacitarse, perfeccionarse o especializarse.

Una de las limitaciones es el factor económico por cuanto se pueden llevar a cabo muchas actividades a más de las presentadas en la propuesta pero se debe tener en cuenta que aparte de esta propuesta se deben cumplir con las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual del año 2012.

El objetivo general de esta investigación será el de analizar la capacidad de gestión, liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la Escuela de Submarinos mediante la propuesta de mejora que se pone a disposición; además de alcanzar los objetivos específicos como el de 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, el liderazgo y valores en los centros educativos y determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

De acuerdo con esta investigación podemos concluir que la gestión de la información de resultados de desempeño, actividades de integración, actividades innovadoras y métodos de

enseñanza de los estudiantes, docentes y directivos de la Escuela de Submarinos debe ser mejorada por medio de una propuesta de acuerdo con la instrumentación aplicada a todo el personal de la ESDESS que permita cumplir con su función básica que es de especializar y capacitar a Oficiales y Tripulantes; así como perfeccionar a Tripulantes en operación y mantenimiento de Unidades Submarinas.

En cuanto al liderazgo de la Unidad Administrativa Financiera podemos concluir que muestra falencias por la falta de un oficial con mayor experiencia en el campo educativo y por la falta de permanencia a tiempo completo para poder cumplir al cien por ciento con sus actividades, dificultando la administración de dicho departamento.

La comunicación entre directivos-docentes; directivos-estudiantes debe de ser materializada en base a la confianza para lo cual se deben de realizar actividades extracurriculares que permitan nuevamente entrelazar lazos de amistad y de confianza.

En cuanto a los valores en la Escuela de Submarinos luego de aplicada la instrumentación dio como resultado que se encuentran bien fundamentados estos permitiendo que la justicia, templanza, fortaleza y prudencia; sean aplicados de la mejor manera por parte de los directivos, docentes y estudiantes del centro educativo.

Les invito a realizar una lectura de este estudio para que sigan el proceso de mejora de la Escuela de Submarinos “SGOS-EL Carlos Pérez Vélez” y a su vez da una pauta para poder mejorar ciertos problemas de gestión, liderazgo y valores de sus institutos de educación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Historia de la Escuela de Submarinos

El 18 de marzo de 1.974 durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, se firma el contrato de construcción de dos unidades submarinas convencionales tipo U-209 de 1.300 toneladas con el Astillero alemán HDW. Con la adquisición de dos submarinos, se le presentaron nuevos retos a la institución, tales como la operación y el mantenimiento de estas unidades, reto que fue aceptado por los organismos técnicos y desde luego también por las propias dotaciones.

El Centro de Instrucción y Entrenamiento de Submarinos, CEINSS, fue creado como consecuencia lógica de la necesidad real del Escuadrón de Submarinos, ESCSUB, de entrenar y capacitar a oficiales y tripulantes para reemplazar conforme fuera necesario u oportunamente a las dotaciones, lo que permitiría ahorrar divisas a la institución al no sentir la necesidad de enviar a oficiales y tripulantes a las armadas de otros países que los califiquen como submarinistas.

Una vez creado el CEINSS, este dependía administrativamente del Escuadrón de Submarinos, y educativamente de la Dirección de Educación de la Armada.

Concebido de esta manera es el 11 de agosto de 1979 que se inicia el primer curso de submarinos para oficiales y el 26 de agosto de 1980, el primer curso de tripulantes.

Una vez que la concepción educativa de la Armada sufre una transformación, se hace necesaria la formación de las escuelas básicas para oficiales y tripulantes, creándose, entre otras, la Escuela de Submarinos. Sin duda, este compromiso requirió de mucho esfuerzo y dedicación ya que siendo el submarino un arma sofisticada que precisa para su operación de vastos conocimientos y un alto grado de responsabilidad, dependerá en un futuro cercano de la calidad de las dotaciones que la Escuela de Submarinos prepare.

Además, los instructores de esta escuela no podrían ni podrán ser otros que los mismos oficiales y tripulantes submarinistas, quienes a más de aportar con los conocimientos teóricos, técnicos y experiencias, deben transmitir a los estudiantes la mística submarinista de tanta importancia y que se encuentra intrínsecamente ligada al honor y a la responsabilidad de todo submarinista que forma parte de la dotación de esta unidad naval.

El tiempo y sus resultados han demostrado sin lugar a dudas, que la creación de la ESDESS en nuestra armada ha sido un éxito ya que ha cumplido con los propósitos para los cuales fue creada. Hasta la presente fecha se han calificado como submarinistas 14 promociones de oficiales, 16 promociones de tripulantes de arma y 9 promociones de tripulantes de servicio y especialistas además de diferentes de capacitación y perfeccionamiento que se dictan en este centro.

2.2. La Gestión: Conceptos, importancia y tipos.

Gestión: Conceptos, tipos e importancia.

TIPO	CONCEPTO	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA
<p>Gestión tradicional o clásica</p>	<p>La gestión tradicional <i>“Busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, a las funciones y a las normas existentes; este modelo pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios”</i>. (Azpeitia, 2010)</p> <p>Pone énfasis en el desempeño, es decir, en la eficiencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. División y especialización del trabajo por departamentos cada uno con actividades específicas. 2. Busca la eficiencia de acuerdo a los recursos, funciones, normas y leyes pertinentes. 	<p>Esta visión tradicional permitió la evolución de la gestión por cuanto pronto devino en crisis y la dinámica de los procesos gerenciales exigieron la inmediata innovación y ajuste de muchos principios y estrategias que en las décadas de los años ochenta y noventa se han ido introduciendo, con el fin de mejorar las formas y los estilos de gestión institucional. Este tipo de gestión es el comienzo de la gestión educativa permitiendo de esta manera definir sus cimientos.</p>

TIPO	CONCEPTO	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA
<p>Gestión educativa por procesos (Década de los años 90)</p>	<p>Es el conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, dirige y comparte su conocimiento con todos sus miembros, con el fin de movilizar los recursos intelectuales del grupo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La intencionalidad de transformación con el fin de mejorar la realidad educativa dentro y fuera de la institución. 2. Gestión respetuosa del marco legal y normativo. 3. Cooperación, concertación y diálogo permanentes y abiertos, inclusive con quienes cuestionan la gestión. 4. Accionar transparente, democrático y objetivo. 5. Capacitar y actualizar permanentemente a los docentes. 6. Fortalecer y apoyar a las organizaciones estudiantiles. 	<p>Es importante al plantearse un sistema de gerencia social, que conduzca a la educación hacia niveles de competitividad institucional y hacia el logro de productos de calidad, pues el ritmo de transformación de la sociedad moderna, sobrepasa grandemente al ritmo de cambios que la educación incorpora a sus procesos de formación.</p>
<p>Gestión Estratégica</p>	<p><i>“La gestión estratégica es un proceso que permite definir cuál es la visión que el equipo directivo de la organización tiene sobre el futuro, analizar escenarios probables y establecer los objetivos necesarios para</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza escenarios probables estableciendo objetivos para poder alcanzar el objetivo planteado en un comienzo. 2. Íntimamente ligada con los cuadros 	<p>La gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es</p>

TIPO	CONCEPTO	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA
	<i>acercarse al estado deseado</i> ". (Josi Luis Molina, Montserrat Marsal Serra, 2001)	de mando.	una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas.
Gestión Ambiental	<i>"La gestión ambiental es el conjunto de actividades encaminadas al ordenamiento del ambiente, en el marco de una idea de desarrollo sustentable. Sus componentes son la política, la legislación y la administración ambiental"</i> . (Brañes Ballesteros, 1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar y proteger las muestras representativas más singulares y valiosas de su dotación ambiental original, así como todas aquellas áreas que merecen especiales medidas de protección: con esta actividad se logra el sistema de áreas protegidas. 2. Adelantar acciones intensas de descontaminación y de prevención de la contaminación: financiar actividades específicas de descontaminación, en las corrientes de aguas más alteradas, así como el sistema de tratamiento de residuos líquidos y sólidos, otorgar créditos para la implementación de tecnologías limpias para disminuir los impactos ambientales. 	La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

TIPO	CONCEPTO	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA
		3. Construir ambientes urbanos amables y estéticos: la ecología urbana, la ciudad para vivir con respeto y normas de control del medio ambiente urbano.	
Gestión del Conocimiento	<i>“Tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores, más rápidas y más efectivas decisiones otro concepto indica que es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento” (Solano, 2010).</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar las nuevas tecnologías para generar conocimiento. 2. Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente facilitando la creación de nuevo conocimiento. 3. 	Implica 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 ayudándose de las Nuevas Tecnologías.

Fuente: Lcdo. José Mora Morán

2.2.1. La Gestión

El concepto de gestión es utilizado en múltiples áreas por cuanto ayuda a conseguir resultados deseados por esto lo definen como *"el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr"* (Jhon M. Peter, Lorenzi, Steven J. Phillip, 1997).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua en su edición del 2011 indica que gestión es *"hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"*.

"La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo". (Botero C.A, 2009)

2.2.2. La Gestión y Gerencia Educativa

Otro concepto importante en esta investigación y que se desencadena del concepto general de gestión es la gestión educativa que se la considera como *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"* (Botero C.A, 2009).

Otros estudios indican que **"La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales"**. (Educar, 2009)

Sobre la gerencia algunos autores indican *"es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc"*. (Prats, 1999).

2.2.3. Análisis de los conceptos

Con los conceptos anteriormente citados por algunos autores se puede indicar que la gestión educativa se refiere a las decisiones que toma un gerente junto a su equipo docente y administrativo del centro con el objeto de alcanzar la calidad educativa para esto debe considerar un estudio de los problemas y necesidades reuniendo elementos como: el enfoque sistémico, la administración y planeamiento estratégico, y la búsqueda del mejoramiento continuo.

En nuestro caso en la ESDESS el proceso de gestión comienza con la determinación de las necesidades siendo una de estas la de dotar a la Armada del Ecuador de un talento humano capacitado apto (personal de oficiales y de tripulantes) para desempeñarse en los submarinos ecuatorianos con la planificación y ejecución de cursos de acuerdo a los procesos determinados; dando por terminada esta etapa con la culminación de un curso de capacitación, perfeccionamiento o de especialización y el centro deberá ser evaluado por organismo competente que será la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada.

Una de las debilidades que afronta la gestión educativa tradicional es la falta de cambios en sus pilares fundamentales y para su cambio se necesita de personas que conozcan del proceso educativo con una sólida formación y que permanezcan en la ejecución de los procesos a corto, mediano y a largo plazo; siendo este último factor uno de los problemas en las instituciones educativas militares donde la mayoría de los directivos son oficiales de diferentes grados los cuales no tienen una formación académica para poder ejercer un puesto directivo en una institución educativa; últimamente la Dirección General de Educación y Doctrina (DIGEDO) ha realizado convenios con universidades para que tanto los oficiales y personal de tripulación puedan alcanzar un título de tercer y cuarto nivel en educación para así obtener la formación académica adecuada para poder desempeñarse en las instituciones educativas de la Armada mejorando la gestión y gerencia educativa en los Liceos Navales, Escuelas Formación de Oficiales y tripulantes y demás institutos subordinados.

En la gestión educativa es necesaria una función de control que verifique el resultado del proceso educativo y su relación con las normas establecidas; nuestro centro educativo es evaluado todos los años por la DIGEDO quien ejerce el control sobre el producto terminado o acciones concluidas a fin de constatar si en estos se cumplió o no con los requisitos y estándares esperados en cantidad y calidad de los procesos u operaciones.

La Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada, empeñada en llevar adelante su misión de mejoramiento permanente del talento humano de la institución, deseando satisfacer las necesidades educativas de sus integrantes en este caso el personal de la Armada del Ecuador y establecer los contactos necesarios entre los centros educativos (aquí es donde entra la ESDESS) a través de una instrumentación que permita verificar el cumplimiento de las tareas que corresponden realizar a los responsables de llevar a cabo la planificación, organización, ejecución y control del proceso educativo (todo esto en su conjunto forma parte de la gestión de la ESDESS)

Para el efecto, se han diseñado nuevos instrumentos, más objetivos para la evaluación de la gestión, que permitirán valorar los Indicadores planificados en los Centros Educativos Navales, tratando de conservar una estrecha relación con el Plan Estratégico Institucional, los Manuales, Reglamentos y Leyes establecidas por las Fuerzas Armadas.

2.3. La dirección de los centros educativos

La dirección de un centro educativo está fortalecido o debilitado por el liderazgo de la persona a la cual por méritos se le designado según esta idea la dirección de los centros educativos presenta características de liderazgo, por cuanto tienen un margen diferente de autonomía para orientar la dinámica del centro, para crear una manera de actuar, comportarse en definitiva un estilo organizacional.

Los equipos directivos juegan un papel importante en la eficacia de los centros es así que pueden aplicar estas estrategias:

- a. Facilitar la participación y la disciplina de los distintos sectores mejorando así el clima laboral y escolar o bien rutinizar.
- b. Regir por la ley de máximo esfuerzo y superación constante esta ley aplicada a los directivos, docentes y estudiantes.
- c. Contribuir al fortalecimiento de los valores.
- d. Facilitar el alcance de la misión y visión del centro educativo.

Pero esto no quiere decir que los docentes y estudiantes no puedan intervenir en las proposiciones antes indicadas o que su mayor o menor eficacia no influya en la dinámica escolar lo que se trata de indicar es que el equipo directivo tiene más posibilidades y el liderazgo suficiente para poder en marcha estas estrategias.

El equipo directivo es el encargado de hacer propuestas y de gestionar los recursos para el centro, siendo el papel de la comunidad educativa facilitar estas propuestas antes indicadas.

Según el modelo de la escuela se requerirá un estilo de dirección que puede ser:

- a. Autocrático, que es el gobierno absoluto de un individuo o grupo reducido.
- b. Burocrático, que es ejercido por medio de reglamentos.
- c. Tecnocrático, que es el dominio por medio del uso del conocimiento.
- d. Cogestión, que se comparte la dirección entre las partes opuestas.
- e. Democrático, representativa en elecciones se entrega el poder a representantes oficiales.
- f. Democrático directo, donde todos tienen igual derecho a gobernar.

La dirección de la ESDESS es autocrática y participativa pues es gestionado y direccionado por el director y jefes departamentales basados en la burocracia al tener que cumplir con reglamentos; siendo una organización vertical es decir del más antiguo (mayor rango) al menos antiguo (menor rango), el personal docente también emiten sus opiniones teniendo en cuenta que la decisión la tienen los directivos en este caso estaríamos empleando un liderazgo participativo.

En conclusión la dirección de los centros educativos es una de las partes más importantes de la organización porque es allí donde se llevan a cabo todas las estrategias y se encarga de la gestión del centro educativo enmarcado en el tipo de liderazgo y estilo de dirección y de ellos depende en mayor proporción del éxito o no de la institución apoyados por su personal docente y administrativo.

2.4. Liderazgo: Conceptos, niveles y tipos.

2.4.1. Conceptos

El liderazgo según el Real Academia de la Lengua (2011) se define como *“la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”*. El Diccionario de Ciencias de la Conducta lo (1999) define como las *“cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”*.

Otros lo definen como *“El liderazgo es 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" (Hugo Landolfi, 2010).

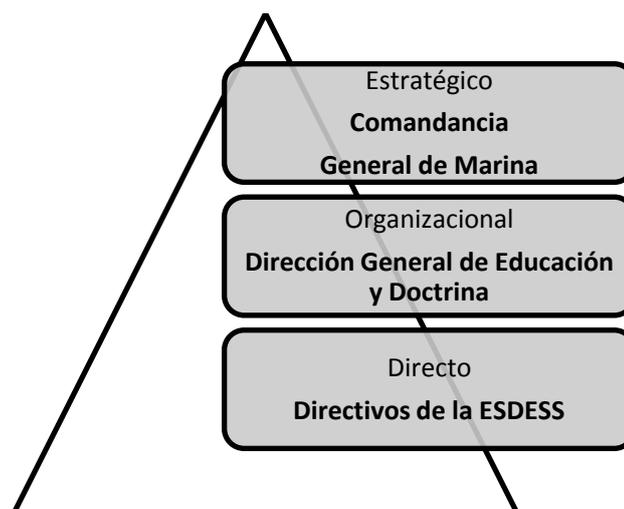
De acuerdo al Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (2006) *“Una expresión perdurable para el liderazgo en el Ejército ha sido SER-SABER-HACER. El liderazgo en el Ejército comienza con lo que el líder debe SER: los valores y atributos que forman el carácter. Puede ayudar el visualizarlos como internos y que definen cualidades que se poseen todo el tiempo. Como cualidades determinantes, forman la identidad del líder”.*

Después de haber analizado algunos conceptos se podría definir como la persona con valores “SER” que reúne muchas capacidades como el conocimiento “SABER”, gestionar, evaluar, motivar y evaluar a un grupo; desempeñándolo de forma innata o adquirida por la experiencia y es aquel que puede influir en un grupo de personas para seguir un determinado objetivo con un bien común para el grupo brindándoles el propósito a alcanzar, la dirección a seguir y dándole motivación “HACER”.

2.4.2. Niveles del Liderazgo

Dentro de la Armada del Ecuador por ser una institución militar existen niveles de liderazgos de acuerdo al rango que el personal de oficiales y de tripulantes posean en la institución es por esto que se han definido 3 niveles de liderazgo:

Niveles de liderazgo



Fuente: FM 6-22 (FM 22-100) Liderazgo del Ejército-Competente, seguro y ágil.

El **liderazgo directo** se establece en forma inmediata, esto se da cuando el subordinado en este caso los docentes y estudiantes están acostumbrados a ver a los directivos todo el tiempo, dentro de este nivel de la ESDESS se encuentran los jefes de división, departamentales, sub-director y director.

El **liderazgo organizacional** tiene influencia en varios cientos o miles de personas, este liderazgo es indirecto pues cuentan con personas que les permite liderar a su personal y administrar los resultados inmediatos, en nuestro caso este liderazgo es ejercido por la Dirección General de Educación y Doctrina, quien es el ente de evaluación de la ESDESS y de todos los centros de formación de la Armada del Ecuador.

El **liderazgo estratégico** es ejercido por las más altas autoridades de la institución quienes son responsables de esta, tienen bajo su responsabilidad miles hasta cientos de miles de personas, establecen la estructura de las fuerzas distribuyen recursos, transmiten la visión estratégica preparando a sus comandos y a la totalidad del Ejército para sus roles futuros, en el caso de la ESDESS su líder estratégico estaría vinculado con la Comandancia General de Marina quienes son los que indican la misión y visión de la institución: dando a conocer el rumbo, los recursos para los roles futuros y la forma de capacitar, especializar y perfeccionar a su personal naval de acuerdo a las necesidades institucionales y del país.

2.4.3. Tipos de liderazgo

Hay variados tipos de liderazgo que diferentes investigadores y autores han desarrollado creyendo para esta investigación la más adecuada la realizada por Lawrence J. Gitman, Carl D. McDaniel (2007) que indica tres tipos de liderazgo: el autocrático el participativo y el liberal que desarrollaremos a continuación:

2.4.3.1. Liderazgo autocrático

Líderes autoritarios que deciden y afrontan las consecuencias de sus decisiones con pocas aportaciones de sus subalternos este tipo de liderazgo es muy común en la milicia.

2.4.3.2. Liderazgo participativo

El líder comparte la toma de decisiones con los demás miembros del grupo para poder discutir y proponer alterativas es un estilo democrático pero que se sabe que la resolución final es decir la responsabilidad la tiene el líder del grupo.

2.4.3.3. Liderazgo Liberal

La responsabilidad es entregada al grupo en este caso el liderazgo estaría compartido es un método que funciona bien cuando las personas están muy motivadas y tienen estudios y experiencias.

De acuerdo a la clasificación antes indicado se puede concluir que los directivos de la ESDESS desarrollan el liderazgo participativo pues el líder permite escuchar las opiniones del personal de docentes y de estudiantes del centro; pues los primeros tienen la suficiente experiencia para poder emitir criterios que nos ayudara a tomar mejores decisiones; con la premisa que la decisión y responsabilidad recae en el personal directivo de la Escuela.

Además de los tipos antes indicados ampliaremos sobre el liderazgo educacional y el integral que deben ser dominados y practicados por los líderes de las instituciones educativas.

2.4.3.4. Liderazgo educacional

El liderazgo educacional es el proceso que debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados en este caso docentes y estudiantes, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos para una mejor comunicación, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas, como indicamos anteriormente el liderazgo no es atributo exclusivo de pocas personas, como indica Ricardo Benedetti (2006) **“El liderazgo no es un don natural, ni un bien hereditario, es un talento innato que todos los seres poseen y sólo unos pocos valientes se atreven a descubrir”** hay otros investigadores que indican que el liderazgo se obtiene y perfecciona con la experiencia que se encuentra en cualquier persona normal que desea el cambio y colaboración de sus allegados queriendo llegar a la perfección y a un objetivo común.

El liderazgo educativo busca despertar en el docente el interés por innovar su función primordial: conducir el proceso de aprendizaje de los alumnos hacia el logro académico. La idea es lograr una comunidad escolar más participativa y facilitar el desarrollo integral donde se hacen vida, en personas y comunidades, los valores de respeto y responsabilidad. Son líderes quienes introducen los cambios de paradigma a partir de nuevas perspectivas. (Documentos de Google, 2010)

2.4.3.5. Liderazgo Integral: Características, cualidades, dimensiones, tipos y ejemplos.

“Liderazgo Integral es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas, siempre y cuando las metas y los medios que se utilicen para alcanzar las metas sean compatibles con los valores morales de la sociedad”. (Milton Clark Muñoz Santivañez, 2008)

El liderazgo integral es una premisa del nuevo liderazgo dado por los continuos cambios de la cultura organizacional y del talento humano y que comprende dos dimensiones: **La eficacia y la Moral**. Esto nos quiere decir que el líder además de llevarnos hacia el objetivo planteado logrado por medio de la eficacia debe ser un ejemplo de moral a prueba de todo, a este nuevo enfoque que mezcla las dos dimensiones que debe cumplir un líder.

2.4.3.5.1. Características.

Un líder integral tiene las siguientes características:

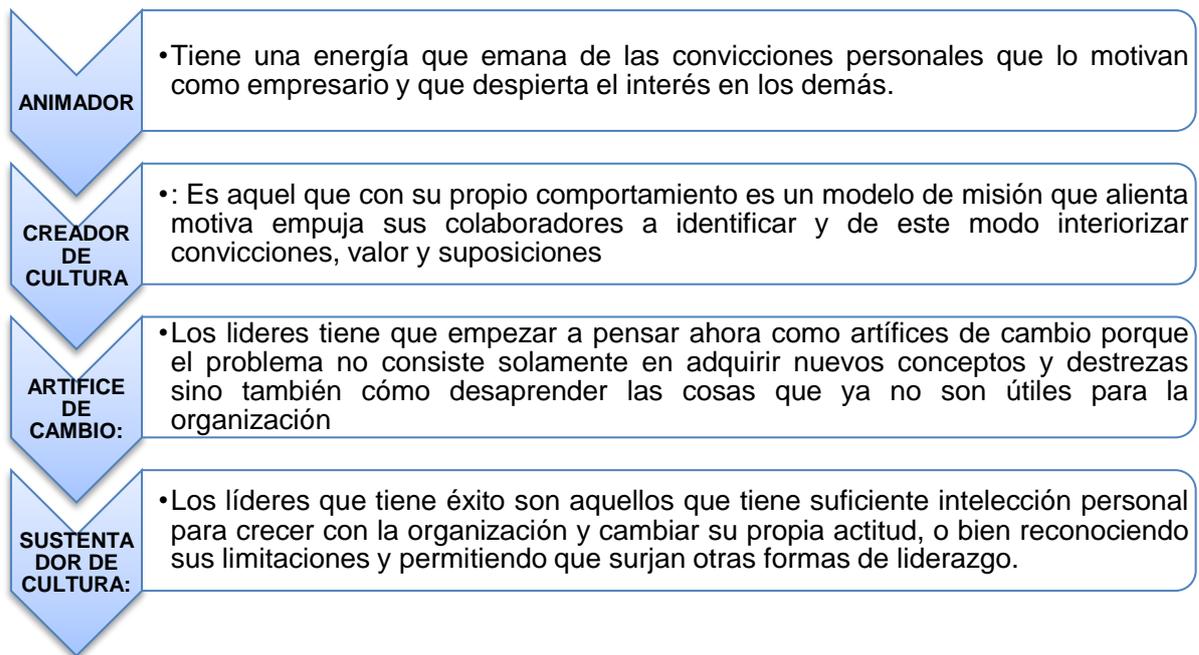


Figura No 1 Características de un líder integral.

2.4.3.5.2. Cualidades

Las cualidades que debe tener un líder integral son las siguientes:



Figura No 2 Cualidades de un líder integral

2.4.3.5.3. Dimensiones: Eficacia y moral

2.4.3.5.3.1. Eficacia

“La eficacia del liderazgo se definirá como la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas” (Stephen P Robbins, 1993). Este es el típico concepto de liderazgo más conocido e inculcado pero es solo una de las dos dimensiones del liderazgo integral que es la eficacia.

El profesor de Harvard John P. Kotter nos señala que el Liderazgo y la Gerencia son dos cosas distintas pero complementarias; lo que significa que el Líder en una organización de éxito ejerce un papel distinto al gerente, posición que nos servirá para resaltar lo que exigimos del líder de hoy, dentro de la dimensión de la eficacia.

2.4.3.5.3.2. La moral

La segunda dimensión que se busca en el Líder, es la dimensión moral, constituida por la defensa cerrada de los valores morales compartidos en la sociedad y el mundo, porque ella nos permitirá hacer trascender el liderazgo mucho más allá de la frontera de los intereses particulares. Si centramos el liderazgo en su eficacia, convertiremos a los líderes en medios para que un país o determinados grupos satisfaga sus intereses particulares, que muchas veces son contrarios a los intereses de la sociedad, para no caer en ello, dependeremos de la posición moral de líder, quien tiene que buscar conseguir resultados que sean no solo adecuados a los intereses de un grupo en particular sino adecuado también a los intereses de la sociedad y del mundo.

Lo que se necesita en el mundo actual es que el liderazgo trascienda los intereses de un grupo y se convierta en un medio para alcanzar los fines sagrados de la sociedad. Por lo tanto necesitamos calidad y no cantidad y esa calidad está relacionada con el ejercicio del liderazgo integral, con la dimensión moral de los líderes.

2.4.3.5.4. Tipos.

De acuerdo a los dos enfoques considerados como es la eficacia y la moral existen tres tipos de líderes integrales que detallo a continuación:

Tipos de liderazgos de acuerdo a la eficacia y la moralidad

Líder	Característica
Inmoral y eficaz	Busca el objetivo a cualquier precio sin importar la ética, valores, ni leyes, ni reglamentos; lo importante para es de llegar al objetivo considerado.
Amoral y eficaz	Ignora la moral en sus acciones y solo es regido por las leyes y reglamentos que se encuentren vigentes para poder alcanzar su objetivo o meta.
Moral y eficaz	Consigue la meta pero teniendo en cuenta los principios morales.

Fuente: Lcdo. José Mora Morán

2.4.3.5.5. Ejemplos de líderes integrales en la historia de la humanidad.

Hay muchos líderes a través de la historia de la humanidad pero muy pocos líderes integrales que han llevado al mundo a mejores días es por esto que señalo a tres líderes que con sus ideales han tratado de cambiar para bien la historia del mundo:

Madre Teresa de Calcuta (1910 – 1997)

“Si conoces a alguien que no quiere al niño, que le tiene miedo al niño, díganle que me lo de a mí”.

Monja católica nacida en Albania pero nacionalizada en India, en el año de 1950 fundó la congregación las Misioneras de la Caridad en Calcuta (de allí proviene su nombre), atendiendo casi toda su vida (aproximadamente 45 años) a las personas que más lo necesitaban como moribundos, enfermos, huérfanos, pobres y demás personas necesitadas, y a su vez expandía su congregación desde la India para otros países del mundo. En el año 1997 falleció siendo beatificada por el Papa Juan Pablo II. Fue una líder integral conjugando su gran moral y la eficacia para la atención de los más necesitados.

Rigoberta Menchú Tum (1959 - Actualidad)

“La paz no es solamente la ausencia de la guerra; mientras haya pobreza, racismo, discriminación y exclusión difícilmente podremos alcanzar un mundo de paz”.

Líder indígena guatemalteca, defensora de los derechos humanos; embajadora de Buena Voluntad de la Unesco y ganadora del Premio Nobel de la Paz y el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional. De niña trabajó en los campos, y más tarde fue empleada doméstica en Guatemala, donde reafirmó la magnitud de la injusticia, la discriminación y la miseria que afecta a los indígenas. Mostró siempre una actitud especial para liderar con inteligencia a sus hermanos indígenas, lo que le valió la persecución de las fuerzas represivas guatemaltecas y el exilio en México. Antes de partir, muchos miembros de su propia familia fueron torturados y asesinados por los militares. Ya en el extranjero, dedicó su vida a la defensa y promoción de los derechos y los valores de los pueblos indígenas de América. (Frase Célebre, 2010)

Jesús De Nazaret.

“Bienaventurados los pacificadores, porque ellos serán llamados hijos de Dios”

Jesús de Nazaret fue un predicador judío que vivió a comienzos del siglo I en las regiones de Galilea y Judea (en el actual Israel) y fue crucificado en Jerusalén en torno al año 30. Conocido como Cristo o Jesucristo, es la figura central de las religiones denominadas cristianas, de las cuales las más extendidas establecen como dogma de fe que es el hijo de Dios, que redimió con su muerte al género humano y que resucitó al tercer día después de su muerte. Considerado como una de las figuras más influyentes de la cultura occidental. Estando al centro de la historia de la humanidad, Jesús lo cambió todo desde nuestro sistema judicial hasta nuestro concepto del tiempo. (Frase Célebre, 2010)

2.5. Líder, jefe o gerente: Conceptos y diferencias.

2.5.1. Concepto.

Líder, jefe y gerente son conceptos que están presentes tanto en la vida militar como en las organizaciones educativas y tanto su relación como diferencia deben ser tomados en cuenta; la mayoría de personas buscan una complementación entre la gerencia y el liderazgo para lograr un líder administrador de talento humano y de los recursos materiales de la institución apoyado por la motivación permitiendo así la conducción hacia los

diferentes objetivos planteados. Para luego establecer diferencias vamos a indicar los conceptos de cada uno de estos:

El líder es aquella persona que maneja inteligentemente sus emociones y administra de la mejor manera los recursos teniendo como objeto influir en forma positiva a las personas de su entorno brindándoles el propósito, dirección, confianza y motivación con el fin de lograr la misión para mejorar la organización.

El jefe es el que por su posición, hace uso frecuente del poder para impartir órdenes a los demás, decidiendo lo que se debe hacer sin consultar a nadie imponiendo sus criterios, sin embargo su relación con el subordinado termina allí; pues no se preocupa por la mejora continua, ni por el bienestar de su gente y no posee visión a largo plazo. Básicamente es su rango, no su capacidad personal lo que le da ese poder de ordenar, controlar y supervisar las diferentes tareas que efectúan los demás. Los gerentes son administradores de procesos que planifican, organizan y presupuestan diferentes acciones imponiendo límites y estructuras para la reducción de riesgos y resolución de los problemas de manera inmediata que se presentan en la organización siguiendo las directrices que le dan.

2.5.2. Diferencias

Entre los conceptos citados anteriormente se puede establecer en el siguiente cuadro algunas diferencias entre estos:

Diferencia entre líder, gerente y jefe

GERENTE	LIDER	JEFE
Se enfoca en administrar los procesos.	Innova los procesos.	Hace cumplir los procesos.
Se enfoca en sistemas, resultados y estructuras.	Se enfoca en su gente.	Se enfoca en los resultados.
Confía en controlar a su gente.	Confía en inspirar a su gente y generar confianza.	No goza de confianza de su gente la relación es vertical.
Acepta la realidad.	Investiga la realidad.	Vive de la realidad.
Hace bien las cosas	Hace lo correcto	Hace cumplir las actividades.
Es un buen seguidor.	Es auténtico.	Le imponen.
Imita	Crea	Cumple

No hay que desestimar la administración, ni tampoco el liderazgo en las organizaciones, el fin es que se complementen y permiten el desarrollo profesional. Como indicó el General C. Mayer "El liderazgo y la administración ni son idénticos, ni intercambiables. Es claro que los

administradores civiles competentes tienen que dirigir; que los líderes militares capacitados tienen que administrar. Las dos cualidades son esenciales para el éxito”; esto quiere decir que tanto administradores como líderes deben cumplir ambas características para ser más competentes tanto en la milicia como en las organizaciones educativas como es la Escuela de Submarinos en donde los directivos deben ser líderes y gerentes a la vez para continuar con los diferentes procesos y alcanzar resultados eficaces y eficientes.

En la actualidad la sociedad y por ende las instituciones educativas sufren de la falta de líderes; en el caso de mi centro educativo la función de directivos la desempeñan oficiales los cuales tienen una férrea formación en la Escuela Superior Naval en donde se forjan los valores y el liderazgo de cada futuro oficial porque desde el momento que ingresan; (teniendo en cuenta que se ingresa a temprana edad entre los 18 a 21 años) tienen a su cargo personal al cual tienen que formar, controlar y evaluar.

También se trata de evitar la formación de jefes por cuanto como vimos en sus características no solo que harían daño a los centros de formación militar sino que dañarían la reputación de la Armada del Ecuador.

Lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual, podríamos aplicarlo a nivel de instituciones, ideologías, y de movimientos que están presentes en toda la sociedad, ciertamente con alguna diferencia, desde luego, si las instituciones no se renuevan se resisten al cambio, fenecen por sí mismas.

En conclusión luego de haber analizado las características de los líderes, jefes y gerentes; sólo los líderes deberían de ser nombrados gerentes, por cuanto tendrían la fuerza moral y la autoridad que deben de tener y que deben representar, porque cuando se constituyen en gerentes sin tener la capacidad idónea de un auténtico liderazgo; estos no podrían conmovir la conciencia de su comunidad en nuestro caso la instituciones educativas y no cumplir con su objetivo trazado.

2.6. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Para ser un líder educativo debe cumplir ciertos requisitos, cualidades y habilidades para poder desempeñarse con eficacia y con moral en un puesto directivo; es por esto que desglosamos lo antes indicado:

Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.

Requisitos del líder	Cualidades del líder:	Habilidades del líder:
<p>a) Saber enmarcar los objetivos del colectivo.</p> <p>b) Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.</p> <p>c) Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.</p> <p>d) Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.</p> <p>e) Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.</p> <p>f) Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.</p> <p>g) Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.</p> <p>h) Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.</p> <p>i) El líder resume y trasmite historia.</p>	<p>a) Está dispuesto a correr riesgos.</p> <p>b) Audaz, inteligente.</p> <p>c) Vence su desánimo y las ideas negativas.</p> <p>d) Es paciente y consistente.</p> <p>e) Buen carácter.</p> <p>f) No le asusta ser un inconformista.</p> <p>g) Lucha por la calidad.</p> <p>h) Prevé las necesidades a largo plazo.</p> <p>i) Sabe enmarcar los objetivos del grupo.</p> <p>j) Apasionado por el cambio y lo nuevo.</p> <p>k) Hábil en la toma de decisiones.</p> <p>l) Arrastra y no empuja.</p> <p>m) Tiene autoridad moral.</p> <p>n) Aprender constantemente.</p> <p>o) Desarrollo de las personas e involucrar.</p> <p>p) Adaptabilidad.</p> <p>q) Creatividad.</p>	<p>a) Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.</p> <p>b) Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.</p> <p>c) Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.</p> <p>d) Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.</p> <p>e) Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.</p>

Fuente: Grupo de Gestión Pedagógica, 2009

2.7. Los valores y la educación: conceptos y diferencias.

“La práctica del valor, desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” (Vásquez, 1999).

2.7.1. Conceptos

Los valores han existido desde siempre y han sido estudiados y transmitidos a través de la historia de la humanidad, aunque jurídicamente los derechos individuales de los ciudadanos son reconocidos desde el siglo XVIII; los derechos económicos y sociales en el siglo XIX; y los que incumben a la humanidad en su conjunto se incorporan recientemente.

Los valores se han definido de múltiples maneras, son una especie de relación que enriquecen a la humanidad siendo algo magnífico y que permite vivir de acuerdo a Marina David Buzalli (2005) existen los valores clásicos que vienen desde la antigua Grecia como son: la verdad, bien y la belleza, a estos valores nos conducen los siguientes: Vitales, hedónicos, económicos, conocimiento científico, morales y jurídicos, estéticos, eróticos, religiosos y psicológicos.

Los valores morales constituyen el dar y hacer el bien al prójimo y en todas nuestras acciones conduciendo a la bondad, valentía, veracidad, justicia, templanza, amor a la patria y demás acciones las cuales se consiguen mediante la educación tanto moral como cívica.

Los valores morales están en los seres humanos al tener estos conciencia y potestad de practicar lo que aprenden en el hogar (valores) y fortalecidos en los centros de formación como escuelas, colegios, universidades, etc.; para que la persona pueda dar lo mejor de sí y de esta manera construir un futuro mejor; desde aquí nace la relación de los valores y la educación.

Al hablar de valores debemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética. El bien, la virtud y la norma. El bien es lo que aspiramos enmarcado en la norma y virtudes dándole un valor por ejemplo la prudencia de nuestros actos; la norma es la manera de conseguir el bien, en la Escuela de Submarinos disponemos de normas y de reglamentos que regulan el buen vivir de los estudiantes que más adelante serán producto de estudio y las virtudes es la forma práctica de hacer el bien que es de cada persona que puede ser consolidada con los buenos hábitos.

Es así, como Rolando Emilio Maggi y otros (2002) indica que los valores morales son “principios con respecto a los cuáles las personas sienten un fuerte compromiso “de conciencia” y los emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas”.



Figura No 3 Valores

Otro ámbito a destacar de los valores, es la importancia de estos en el Centro Educativo. ¿Por qué es importante? Porque los valores se encuentran en los contenidos explícitos o implícitos, del diario vivir dentro del centro educativo y de la realidad de los individuos que lo conforman. El resaltar los valores como componentes del currículo de los estudiantes, no es porque hayan estado ausentes, sino, por la necesidad cada vez más visible, de explicitar estos contenidos, lo que implica el “hacer posible que lo que ya estaba presente en el aula a un nivel no-formal o no explícito, por tanto, deficientemente tratado, no sometido a evaluación, forme parte, ahora, de una programación adecuada, donde las actividades pertinentes encuentren su lugar adecuado” (Ortega R & Mínguez V, 2001).

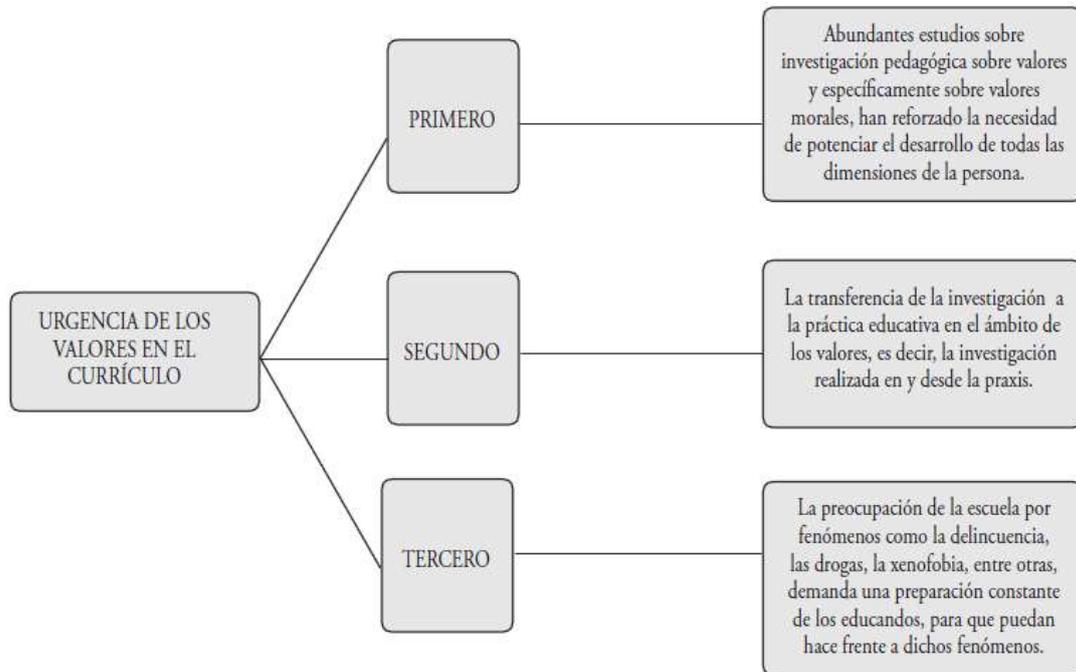


Figura No 4 Urgencia de los valores en el currículo. (Liderazgo, Valores y Educación, 2009)

2.7.2. Diferencia entre valores y actitudes

Según Hall-Tonna (1995), la actitud es una disposición relativamente estable de la conducta que lleva al sujeto a comportarse de una forma determinada ante personas, grupos, ideas u objetos. Cada situación se percibe de determinada manera en función del marco mental que filtra y moldea lo que vemos, y que está conformado por valores, experiencias, expectativas del entorno social, ayudándonos a enfocar mejor los problemas diarios a los que nos enfrentamos, pero también puede coartarnos y desviarnos de nuestros objetivos, por lo que resulta conveniente reflexionar sobre la propia actitud y vigilar el grado de satisfacción que esta nos proporciona.

“Las actitudes poseen un componente básico o nuclear que orienta la conducta hacia unas metas determinadas con preferencia sobre otras conocido como valor” (López, 1998)

Campbell (1963) considera que valor y actitud son términos fundamentalmente similares. Newcamp, Toumer y Converse ven en los valores como un aspecto especial de las actitudes. En cambio Allport (1961) tiene una percepción distinta y escribe que “las actitudes mismas dependen de valores sociales preexistentes”. Rokeach (1973) encuentra diferencias entre valores y actitudes.

Diferencias fundamentales entre actitudes y valores (Milton Rokeach, 1973)

VALOR	ACTITUD
Creencia simple y perdurable, un ideal que trasciende a objetos o situaciones.	Afecto referido a la organización de varias creencias sobre un objeto o situación concreta.
Carácter obligatorio y normativo.	Señala favorabilidad.
Valores que posee un sujeto dependen de las creencias aprendidas en función de conductas deseables.	Número de actitudes depende de momentos directos o indirectos en los que el sujeto se relaciona con el objeto o situación.

Fuente: Milton Rokeach, 1973

2.8. La comunicación en los centros educativos como parte de la gestión, liderazgo y valores.

La comunicación es la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje y una de esas relaciones es la del docente con los estudiantes, lo peor que puede ocurrir es que haya problemas con esta relación por cuanto los docentes deben brindarles toda la ayuda para que puedan conseguir su meta en la educación que es la de desarrollar sus valores, actitudes y personalidades esto se logra escuchándolos, respetando sus puntos de vista haciendo que los estudiantes tengan el gusto por la pregunta, por la crítica y el debate; y les demos la confianza para así poder romper la ENTROPIA comunicacional.

Los padres de familia cumplen una función muy importante en la vida del estudiante, ellos son el ente en el cual ellos quieren verse reflejados y son tomados como ejemplos; es por esto que la comunicación padres-hijo-profesor debe de ser de total confianza, la educación se trata de promover y acompañar el aprendizaje de los jóvenes en caso; de los padres con sus hijos y en caso del profesor con sus estudiantes, como indica Hugo Assmann (2002) *“La pedagogía surgió del cariño de los padres y de los deseos de supervivencia y de las formas de convivencia que la especie humana aprendió a configurar para servirle de nichos vitales”*.

Los establecimientos educativos son considerados como la fuerza de la enseñanza esto quiere decir con capacidades y recursos para enseñar, por lo que una institución es dirigida por una o un grupo de personas las cuales son denominadas **Directivos de la Institución**, los cuales no deben caer en la **Personalidad Panóptica** que cita Daniel Prieto por cuanto la

comunicación se cierra y solamente es vertical y excluyente es decir unidireccional desde los directivos para con todos los que conforman la institución. Ellos deben de desarrollar la fuerza de la enseñanza es decir la capacidad de aprender del conjunto de los integrantes; conjunto conformado por los docentes, estudiantes y padres de familia, lo que solamente será posible mediante una rica comunicación.

Como docentes tenemos muy claro que la escuela no es el único medio que educa, puesto que nuestros estudiantes están siendo interpelados por distintos espacios y a través de diferentes prácticas, esta es la comunidad de nuestro entorno que está conformado por el barrio, la familia y demás; donde se desenvuelve diariamente, este mundo cultural está ligado con el contexto es decir de quienes pueblan y dan sentido a nuestra vida cotidiana, en si viene a ser nuestra principal fuente de aprendizaje nos va construyendo de una forma que difícilmente saldremos en toda nuestra existencia, con la cual tenemos que comunicarnos con el día a día, porque si no nos comunicamos con él es un problema que difícilmente se puede resolver y caeremos en la entropía comunicacional.

2.9. La Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

A continuación presentamos algunas definiciones sobre la cultura organizacional para ampliar este concepto:

“Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo & Casares, 1999)

“Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir”. (Hill, C. y Jones, 2001)

“Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas”. (Ángel Aguirre, 1996)

“La cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores y que se desarrolla o aprende como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer. 2000). Después de haber analizado estos conceptos puedo indicar que la cultura organizacional de toda institución que se encuentra en la sociedad es influenciada de mayor o menor manera por la cultura, conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores de donde provienen sus miembros creando así una cultura organizacional propia; esta cultura influenciada por el entorno es la que identifica a la empresa a lo largo de su vida y son transmitidos a los nuevos miembros.

La cultura organizacional de la Escuela de Submarinos es la Armada del Ecuador específicamente en el Escuadrón de Submarinos con sus valores, culturas, experiencias, hábitos y demás que han sido forjados a través de la historia desde la compra de las unidades submarinas.

2.9.1. Tipos de Culturas Organizacionales

De acuerdo al modelo de gestión predominante en el centro se pueden establecer los siguientes tipos de culturas organizacionales representadas en el siguiente cuadro:

Cuadro comparativo de los tipos de cultura empresarial

RUTINARIA	No se realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico.
	No tiene objetivos ni metas claras y precisas.
	No tiene, en general una estrategia explícita o implícita.
	Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre.
BUROCRÁTICA	Tiene un comportamiento hard que significa basarse en su problemática interna.
	Parálisis estratégica, falta de visión.
	Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción.
	Estrategia rígida y estática.
	Ineficiencia en el manejo de los recursos.
INNOVADORA	Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades.
	Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo.
	Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.
	Permanente preocupación por el desarrollo humano y alta incorporación tecnológica.

Fuente: Luna & Pezo, 2005

La Escuela de Submarinos se enmarca en el tipo de cultura innovadora al contar con programas planificados como es el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico institucional, también posee políticas claras de promoción por medio del estatus que posee la Armada del Ecuador dentro del país; el desarrollo humano del personal submarinista los cuales realizan diferentes cursos de capacitación, perfeccionamiento y especialización y la incorporación tecnológica contando con aulas con acceso al internet y sistemas informáticos que ayudan al proceso enseñanza-aprendizaje.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes.

Las Fuerzas Armadas están subdivididas en tres ramas: la Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea; nuestra investigación se centrará en el personal de la Fuerza Naval la que a su vez se encuentra dividida en 5 especialidades de arma: Submarinos, Superficie, Infantería de Marina, Aviación Naval y Guardacostas. La Escuela de Submarinos “SGOS-EL Carlos Pérez Vélez” se encarga de la capacitación, especialización y perfeccionamiento del personal de oficiales y tripulantes submarinistas quienes serán objeto de estudio sobre su gestión, valores y liderazgo de la presente tesis. Siendo este un centro con poco personal docente y directivo para motivo de esta tesis se tomó en cuenta a todos los estudiantes, docentes y directivos de esta escuela. Dicho personal se detalla a continuación.

Directivos:

Director

Subdirector

Jefe del Departamento Académico y Planificación

Jefe del Unidad Administrativa Financiera

Jefe del Departamento de Estadística y Control

Docentes:

LIDERAZGO.

PROCEDIMIENTOS TACTICOS.

ORIENTACION PROFESIONAL.

HISTORIA MARÍTIMA

ACUSTICA FISICA.

SISTEMA DE COMBATE PARA SS

COMUNICACIONES

ACUSTICA SUBMARINA BASICA.

ORIENTACIÓN PROFESIONAL

PLAN ESTRATEGICO

ASESOR PEDAGÓGICO.

INSTRUCTOR DE OPERACIONES.

INSTRUCTOR DE ELECTRICIDAD.

INSTRUCTOR DE MAQ. PRINCIPAL.

INSTRUCTOR DE COMUNICACION

Estudiantes que se encuentran realizando estudios en el centro:

06 estudiantes del Curso Básico de Oficiales.

20 estudiantes del Curso de Reentrenamiento de Unidades Submarinas.

12 estudiantes de Curso Básico de Tripulantes.

A continuación mostraremos algunas tablas de los docentes del centro educativo que nos ayudará a tener una mejor visión de este establecimiento educativo.

Tabla No 1 Personal docente de la Institución clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	1	7
Masculino	14	93
Total	15	100

Fuente: Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción de la ESDESS, 2011

En la tabla que se muestra sobre la clasificación por sexo se muestra una minoría de la participación de las mujeres en el centro educativo esto se debe que el personal femenino en las Fuerzas Armadas recién comenzó a ingresar como militares desde el año 2000.

Tabla No 2 Personal docente clasificados por edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
20-30	3	20
30-40	7	47
40-50	2	13
50-60	3	20
Total	15	100

Fuente: Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción de la ESDESS, 2011

El mayor porcentaje de edad del personal docente de la escuela se encuentra en el rango de los 30 a 40 años en donde el personal militar ha acumulado cierta experiencia que les permite desenvolverse como docentes o directivos en cada una de las áreas.

Tabla No 3 Personal docente clasificados por años de experiencia hasta el año 2011.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
5-10	3	20
10-20	8	60
20-30	4	40
Total	15	100

Fuente: Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción de la ESDESS, 2010

El personal docente de la ESDESS tiene mucha experiencia por cuanto han pertenecido a las dotaciones fundadoras de los submarinos desde su adquisición en la década del 70, lo que ayuda al proceso enseñanza-aprendizaje.

Tabla No 4 Personal docente clasificados por títulos académicos.

Título	Frecuencia (f)	%
Segundo Nivel	3	20
Tercer Nivel	12	80
Cuarto Nivel	0	0
Total	15	100

Fuente: Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción de la ESDESS, 2011.

La ESDESS no cuenta con personal de docentes con título de cuarto nivel para lo cual se debe de incentivar al personal para que lo obtenga y sumado a su experiencia podrían ser una gran fortaleza para el desarrollo de las diferentes actividades.

3.2. Materiales e instrumentos de Investigación

Para la recolección de información empírica se seleccionarán y utilizarán los siguientes *instrumentos*:

1. La del **entrevista**, es un instrumento de comunicación oral que se establece entre dos o más personas en este caso se realizará entre el investigador con todos los directivos de la institución.

Por medio de la entrevista que se la realizará a los directivos de la ESDESS quienes nos brindarán información muy útil para continuar con la tesis y nos brindaran problemas a ser solucionados en la Propuesta, en donde se formularán preguntas sobre la comunicación, reglamentos, la organización, los conflictos, lo que es un líder educativo, los valores y los antivalores.

2. La **encuesta**, que se utilizará para la obtención de datos del personal de la ESDESS para la investigación, información de campo, que permitirá medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas a:

- a) Directivos.
- b) Docentes
- c) Estudiantes
- d) Ex estudiantes

3. La **observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

La observación directa se la realizará en la Escuela de Submarinos en el quehacer diario de la institución tomando apuntes relevantes sobre la gestión, liderazgo y valores del centro educativo que permitirán tener información de primera mano para su posterior análisis.

3.3 Método y procedimiento.

El tipo de investigación utilizado en esta tesis es el de campo ya que se efectuará mediante el estudio descriptivo por cuanto se describirán los hechos a medida de que son observados y así nos facilita demostrar la orientación metodológica del objeto en investigación.

El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en nuestro caso sobre la gestión, liderazgo y valores de la administración de los centros educativos. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos por los diferentes instrumentos utilizados en la presente investigación (encuestas, entrevistas y observación directa) para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación detallados anteriormente, se procederá a la organización, análisis e interpretación de la información empírica. Este proceso se apoyará en la técnica de la **triangulación**, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procederá a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomará como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado **análisis y discusión de los resultados** correspondientes

Cumplida esta fase, se procederá al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las **conclusiones del trabajo**, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la

investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán **niveles de análisis** para encontrar mecanismos que orienten la formulación de **lineamientos propositivos** que contribuyan a mejorar los procesos de inter-aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procederá a la **redacción y presentación del informe de investigación**, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de los equipos de investigación, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico y resultados.

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

4.1.1.1. *Manual de Organización.*

La Escuela de Submarinos se encuentra subordinada militarmente al Escuadrón de Submarinos y administrativamente a la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada. La ESDESS al ser un reparto educativo de la Fuerza Naval hasta el mes de marzo del 2010 cumplía su organización por medio de un Manual de Organización pero a partir de esa fecha basa su organización por medio del Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos el cual fue revisado y aprobado en el mes de Abril del 2010.

Este estatuto consta de dos títulos que contienen seis capítulos y un capítulo respectivamente que procederemos a dar una descripción general de cada título con sus respectivos capítulos.

En el capítulo I DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIÓN BÁSICA consta de 3 artículos:

- a) *Artículo 1* define la Misión Institucional de la Fuerza Naval; *“Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del poder naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio económico del País”.*
- b) *Artículo 2* indica los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Fuerza Naval que se encuentran definidos en el Plan Estratégico Institucional “Morán Valverde” siendo un total de 5; en donde la Escuela de Submarinos debe cumplir el OEI 2 que abarca el sector educativo de la Armada. (*OEI No. 2: Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas*).
- c) *Artículo 3* nos indica la Función Básica de la Escuela de Submarinos: *“Especializar y capacitar a Oficiales y Tripulantes; así como perfeccionar a Tripulantes en operación y mantenimiento de Unidades Submarinas.”*

En el capítulo II DE LA ESTRUCTURA POR PROCESOS consta de 3 artículos:

- a) *Artículo 4* indica la estructura de la Escuela de Submarinos cuya operatividad se sustenta en los departamentos y divisiones; se alinea con su función básica consagrada en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Dirección General de Educación y Doctrina.
- b) *Artículo 5* indica los procesos que tiene que cumplir la ESDESS para el logro de sus objetivos estratégicos, productos y servicios enmarcados por 3 grandes procesos:
- a. *Procesos Gobernantes;*
 - b. *Procesos agregadores de valor; y*
 - c. *Procesos habilitantes*
- c) *Artículo 6* nos da la estructura organizacional por procesos en forma gráfica y el organigrama estructural:
- d)

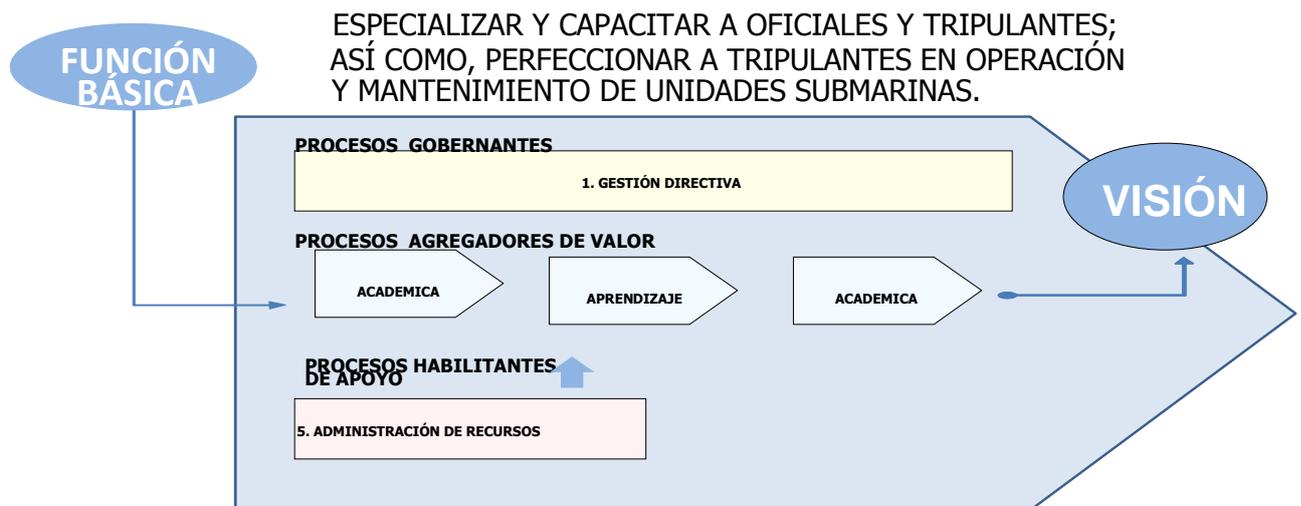


Figura No 5 Procesos de la ESDESS (Escuela de Submarinos, Manual de Gestión por Procesos de la ESDESS, 2010)

En el capítulo III DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS CONSULTIVOS Y DE GESTIÓN consta de 3 artículos:

- a) *Artículo 7* en donde indica el grado especialidad del Director de la ESDESS.
- b) *Artículo 8* indica cómo está integrada la Junta Académica quien es el ente que controlará el rendimiento académico de los estudiantes, la revisión de planes y programas de estudio; y para establecer una norma sobre tópicos y requisitos de análisis general, casos críticos o varios.

c) *Artículo 9* que indica las atribuciones y responsabilidades de la Junta Académica.

En el capítulo IV DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS CONSULTIVOS Y DE GESTIÓN con un artículo en donde define los niveles funcionales de la ESESS:

- a) **Nivel Directivo** : Dirección
- b) **Nivel Operativo** : Departamento Académico y Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción.
- c) **Nivel de Apoyo** : Unidad Administrativa Financiera.

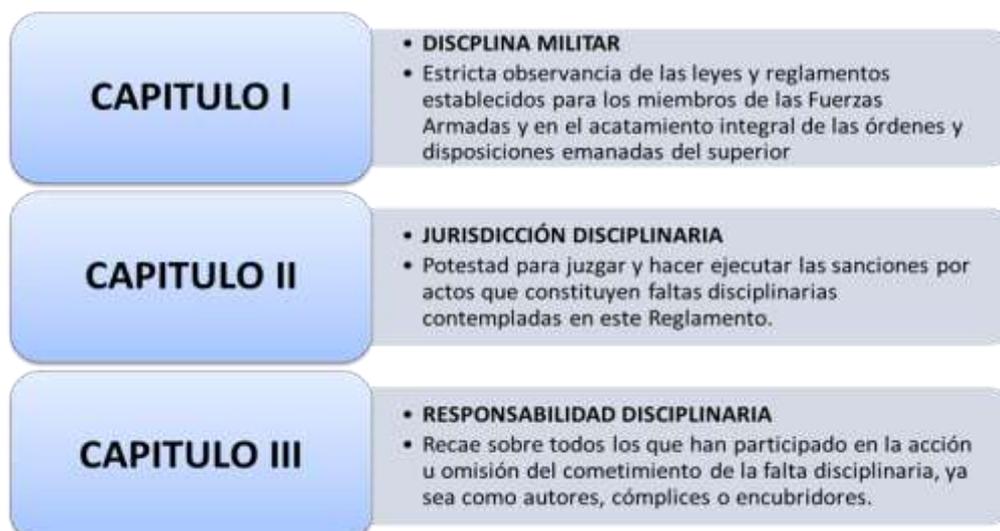
En los capítulos V, VI y VII indican las funciones básicas y las atribuciones y responsabilidades de la dirección y de los departamentos de la ESESS.

En el Título II se dan disposiciones finales y generales; en donde se deroga el Manual de Organización Funcional de la ESESS y se pone en vigencia el Estatuto de gestión Organizacional por Procesos de la ESESS.

4.1.1.2. Código de Disciplina

El código de ética de la Escuela de Submarinos está basado en el Reglamento de Disciplina Militar de las Fuerzas Armadas el cual fue expedido mediante Orden General Ministerial No. 243 del 15 de diciembre del 2008; el cual se encuentra dividido en cinco títulos que detallaremos a continuación:

TITULO I GENERALIDADES



TITULO II DE LOS DEBERES MILITARES

CAPITULO I

- **DEL SUPERIOR**
- El superior está obligado a dar a sus subordinados el mejor ejemplo en el cumplimiento de sus funciones y actividades, dentro y fuera de la Institución.

CAPITULO II

- **DE LOS SUBORDINADOS**
- El subordinado debe obediencia inmediata al superior en todas las atribuciones que a éste le hayan sido conferidas legal o reglamentariamente en actos del servicio.

CAPITULO III

- **DEBERES COMUNES DE LOS MILITARES**
- Indica los deberes en tiempo de guerra y en tiempos de paz.

TITULO III DE LAS FALTAS

ART. 33

Para su juzgamiento y sanción, las faltas disciplinarias se cometen dentro de los ámbitos establecidos en este artículo y según su gravedad pueden ser **leves, graves y atentatorias:**

- a.- Contra la subordinación;
- b.- De abuso de facultades;
- c.- Contra los deberes y obligaciones militares;
- d.- Contra la puntualidad y asistencia;
- e.- Contra el decoro personal y compostura militar;
- f.- Contra la propiedad;
- g.- Contra la salubridad e higiene;
- h.- Contra la moral; y,
- i.- Contra la seguridad de las operaciones militares.

TITULO IV DE LAS SANCIONES

CENSURA	<ul style="list-style-type: none"> • Para efecto de la aplicación de las sanciones se entenderá por censura a la llamada de atención realizada en forma escrita y entregada al infractor.
ARRESTO SIMPLE	<ul style="list-style-type: none"> • El arresto simple es la sanción disciplinaria que se impone al militar mediante la prohibición o la imposibilidad de ausentarse y o salir del reparto por el tiempo determinado por el superior y sin perjuicio del cumplimiento de sus funciones.
ARRESTO DE RIGOR	<ul style="list-style-type: none"> • El arresto de rigor es la sanción disciplinaria que se impone al militar mediante la prohibición o la imposibilidad de abandonar la dependencia asignada para cumplir el arresto dentro del reparto, durante el tiempo determinado por el superior y sin posibilidad de cumplir ninguna función dentro de la unidad militar.

El quinto título indica el procedimiento para juzgar las faltas apegadas al debido proceso; el reglamento de disciplina rige las acciones de los militares que deben de estar enmarcadas en los valores institucionales.

4.1.1.3. Plan Estratégico Institucional “Morán Valverde”.

El Plan Nacional del Buen Vivir vigente para el periodo 2009-2013, el mismo que reemplazó al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, establece doce grandes objetivos nacionales de desarrollo, a los cuales deben contribuir todas las instituciones del Estado, con el fin de articular sus planes, programas y proyectos y de esta manera optimizar los recursos asignados.

Las Fuerzas Armadas se encuentran directamente relacionadas con el Objetivo NO.5 que textualmente dice: "Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana"; para contribuir a cumplir dicho objetivo, la Fuerza Naval ha alineado su Plan Estratégico o Institucional en función de los Objetivos Estratégicos del COMACO y del MIDENA, contribuyendo de esta manera a que la planificación del Sector de la Defensa se realice de manera integrada y facilite la consecución de los objetivos planteados.

De acuerdo a la Constitución del 2008 y a la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal , cada institución del sector público no financiero elaborará el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la programación presupuestaria y los remitirá al Ministerio de Finanzas, consecuentemente con estas disposiciones la Fuerza Naval ha procedido a reestructurar el Plan Estratégico Institucional “Morán Valverde” 2007-2018 y a extender su horizonte de planificación hasta el año 2021, desagregando su estructura en tres planes componentes.

El Plan Estratégico Institucional Morán Valverde 2010 – 2021, representa el rumbo que la Fuerza Naval ha trazado para los próximos doce años, el cual le permitirá lograr su modernización y dotar al estado de los medios que requiere para cumplir adecuadamente con la misión y las tareas que el marco legal le impone. Es el documento oficial en el que se emiten los objetivos estratégicos institucionales, las políticas y estrategias a seguir por los sectores, y los programas y proyectos a través de los cuales se materializan dichos objetivos.

El Plan Estratégico Institucional está conformado por tres planes íntimamente relacionados entre sí:

1. Plan de Fortalecimiento del Poder Naval (PFPN),
2. Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y
3. Plan de Apoyo al Desarrollo Nacional (PADN).

Dentro del Plan Estratégico Institucional se encuentra definida la visión y misión del sector educativo que a continuación se las cita:

Visión del sector educativo de la DIGEDO

Un sistema educativo naval que garantice a la Fuerza Naval, la entrega del talento humano profesional, especializado, capaz de trabajar en equipo de acuerdo a la doctrina naval y que responda a los retos y desafíos institucionales y nacionales, con pensamiento crítico, mentalidad proactiva, y elevada calidad moral.

Misión del sector educativo de la DIGEDO

Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como gestionar el sistema de doctrina institucional.

Una vez citado la misión y visión del Sector Educativo de la Fuerza Naval a través del siguiente objetivo estratégico institucional, se define el camino a seguir para los próximos cinco años para la ESDESS:

Objetivos estratégicos institucionales que contribuye la ESDESS al Sector Educativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 2.- Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.

Política # 7.- Desarrollando una cultura de valores cívicos, éticos, morales y profesionales de manera de generar: liderazgo, responsabilidad y lealtad con la familia, la Institución y la sociedad.

Estrategias.-

7-a. Implementación de una nueva forma de trabajo que propenda al empoderamiento, la creatividad, la responsabilidad y el profesionalismo. (Dirección General de Recursos Humanos de la Armada, DIGREH, y DIGEDO)

7-b. Fomento de un estilo de vida basado en valores cívicos, éticos, morales y profesionales. (DIGREH, DIGEDO).

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA) .

El POA de la Escuela de Submarinos es una herramienta de gestión que permite:

- a) Planificar las actividades para el año.
- b) Verificar el avance de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado.
- c) Conocer la planificación de las tareas de la escuela para el año.

Esta herramienta es desarrollada por el Departamento Académico y Planificación (El POA se lo realiza de manera participativa con todos los directivos y docentes de la ESDESS; si no se lo hace de manera participativa no podrán comprometerse en las acciones que este los involucra) se lo elabora anualmente en el año anterior en el mes de Abril y se lo presenta a la DIGEDO para su análisis y aprobación junto a la planificación presupuestaria que es realizado por la unidad administrativa-financiera de la ESDESS.

El POA está formado por **actividades** (conjunto estructurado de tareas necesarias y suficientes para el desarrollo de la línea. Su desarrollo requiere recursos materiales, humanos y financieros) que al cumplirlas dan **resultados** esperados (que es el nivel de logro que se espera alcanzar al finalizar el año relacionado con la prioridad para el año y se expresa como una situación alcanzada) los cuales son medidos por **indicadores** (que indican el nivel de logro en el cumplimiento de los resultados esperados) y estos indicadores serán verificados (fuentes que vamos a utilizar para cerciorarnos de que el resultado se ha logrado).

En el **Anexo "A"** se pone en consideración el POA del 2011 con corte al mes de septiembre y en el **Anexo "B"** el POA del año 2012 de la Escuela de Submarinos el cual ya fue aprobado con su presupuesto por la Dirección General de Educación y Doctrina.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El plan educativo Institucional de la ESDESS está determinado por sus objetivos estratégicos, políticas y estrategias para mejorar la gestión de la escuela.

Objetivos y acciones estratégicas propias de la ESDESS

Alineados a los objetivos estratégicos institucionales, determinados anteriormente y a las Directrices de Gestión del Comando General 2010, la Escuela de Submarinos, ha determinado los siguientes objetivos estratégicos, con sus políticas y acciones estratégicas que se detallan a continuación:

Gestión docencia.-

Objetivo estratégico no. 1

Formar profesionales líderes en la especialidad de submarinistas, generados de conocimientos, con valores y comprometidos con la Fuerza Naval y la sociedad.

Políticas:

Fortaleciendo la oferta académica de manera que responda a las necesidades y requerimientos de la Fuerza de submarinos, las Fuerzas Armadas y del País.

Acciones Estratégicas:

1. Rediseño y desarrollo de los currículos basados en competencias y requerimientos del entorno.
2. Actualizar las mallas curriculares en base al proyecto nuevo estilo de vida y de trabajo.

3. Desarrollar un sistema de evaluación de seguimiento del egresado para las mejoras continuas en el sistema educativo.
4. Establecer convenios a través de la DIGEDO.
5. Desarrollar un plan de capacitación continua para el personal docente.
6. Gestionar actividades para el bienestar del personal docente.

Gestión investigación.-

Objetivo estratégico no. 2

Fortalecer la investigación científica-tecnológica, a fin de contribuir con el desarrollo de la Fuerza Submarina y de las Fuerzas Armadas.

Políticas:

Fomentando y desarrollando investigación científica-tecnológica orientada a la solución de problemas nacionales e institucionales; así como el fortalecimiento de la formación profesional.

Acciones Estratégicas:

1. Establecer normativas y líneas de investigación.
2. Incorporar a los docentes y estudiantes a los proyectos de investigación institucional.

Gestión administrativa-financiera.

Objetivo estratégico no. 3

Alcanzar una infraestructura que de soporte a los requerimientos de la formación profesional y gestión administrativa.

Políticas:

Priorizando la actualización y equipamiento tecnológico, así como complementando la infraestructura física, acorde a las necesidades de la institución.

Acciones Estratégicas:

1. Gestionar los proyectos pertenecientes al plan de mejoramiento y renovación para dotar de laboratorios y simuladores como:
 - a) Simulador de Escape de Submarino Siniestrado.
 - b) Simulador de Ataque.
 - c) Laboratorio de análisis operacional.

2. Elaborar un proyecto para actualizar material bibliográfico e implementar biblioteca virtual.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

Implantar una estructura organizacional y alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del capital humano que conlleve al mejoramiento institucional.

Políticas:

Implementando una estructura orgánica y fortaleciendo el capital humano acorde a los requerimientos de la Institución.

Acciones Estratégicas:

1. Analizar y desarrollar una nueva estructura organizacional, incluyendo unidades de acuerdo a los requerimientos del sistema de educación y de la institución.
2. Integrar al sistema un Asesor Pedagógico.
3. Realizar el levantamiento de puestos necesarios y gestionar su inclusión en el Manual de Puestos de la LOSEP.
4. Implantar programas de capacitación para el personal administrativo.
5. Gestionar ante la Dirección General de Recursos Humanos que se llene el orgánico de la Escuela de Submarinos en un 70% como mínimo.
6. Gestionar que el personal militar en servicio activo se queden en la escuela un mínimo de 2 años.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes.

Políticas:

Optimizando la gestión financiera para satisfacer necesidades institucionales.

Acciones Estratégicas:

1. Gestionar la asignación presupuestaria necesaria para el cumplimiento de los proyectos.
2. Realizar cursos los cuales puedan servir para personal extranjero para así poderlos capacitarlos y tener un ingreso por la capacitación dada.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

En la ESDESS existe el Reglamento de evaluación y de procedimientos para Tripulantes y Oficiales que son los que regulan los diferentes cursos que se llevan a cabo en la ESDESS el cual fue aprobado por la DIGEDO en el año 2000 mediante Oficio No. DIGEDU-DIR-O-022; 24-AGO-2000.

Este reglamento tiene como propósito el establecer las normas y los procedimientos a seguir para la selección, ejecución y finalización del Curso de Calificación en Submarinos para oficiales y tripulantes de Armas y Servicios, estableciéndose las tablas de Coeficientes que permitirán la Evaluación del Aprovechamiento, la Productividad y el Concepto del estudiante durante el desarrollo del curso.

Aspectos básicos a evaluarse

En el Curso de Calificación en Submarinos para oficiales y tripulantes se evaluarán tres aspectos básicos:

- 1.- **APROVECHAMIENTO**.- Evalúa la habilidad y voluntad del tripulante estudiante para receptor los conocimientos o ideas transmitidas por el instructor, estableciéndose el grado de capacidad que va desarrollando para su futuro desempeño como tripulante Submarinista en la Armada, y equivale al 32.5% de la calificación para tripulantes de Arma y 45,0 % para tripulantes de Servicios.
- 2.- **PRODUCTIVIDAD**.- Evalúa la habilidad del tripulante estudiante para operar tanto en puerto como en la mar los equipos y sistemas del submarino, y equivale al 55,0 % de la calificación para tripulantes de Arma y 40,0 % para tripulantes de Servicios.
- 3.- **CONCEPTO**.- Evalúa la disposición natural o creada del tripulante estudiante para las actividades del servicio, y equivale al 12,5 % de la calificación para tripulantes de Arma y 15,0 % para tripulantes de servicios.

En la nota de concepto se evalúan competencias técnico-profesionales; psico-sociales; valores institucionales básicos o fundamentales; en donde son evaluados por el jefe directo del oficial o tripulante evaluado.

VALORACION DE LA EVALUACION

La evaluación se valora imponiendo una calificación de cero (0) a veinte (20), de acuerdo a la siguiente escala:

20.00	a	19.00	Sobresaliente
18.99	a	17.00	Muy Bueno
16.99	a	14.00	Bueno
13.99	a	00.00	Deficiente

INFORME DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Semestralmente en los meses de enero y junio se envía un informe a la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada un informe sobre la perspectiva del cliente que ayuda a llevar un control sobre la gestión de la escuela y este informe consta de:

a) Evaluación de docentes.

Es un informe en donde se evalúa la gestión y grado de compromiso del docente con la escuela con un porcentaje total de 100%:

Los estudiantes	25%
Jefe del departamento de estudios	35%
Compromiso del docente	10%
<u>Asistencia y participación del docente</u>	<u>30%</u>
Total en porcentaje	100%

b) Encuestas de satisfacción de cliente.

Esta encuesta es llenada por los estudiantes de un curso los cuales ayudarán a retroalimentar el sistema educativo. Consta de 20 indicadores (ítems) con 5 alternativas cada una de: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente

Cada indicador está relacionado con la gestión y liderazgo de los directivos y los docentes, la infraestructura y la administración de la escuela.

c) Evaluación global del estudiante.

La evaluación global del estudiante tiene que ver con lo anteriormente visto en el Manual de Evaluación y procedimientos de la ESDESS. En donde cada estudiante se lo evalúa en 3 aspectos básicos:

Aprovechamiento	30%
Productividad	60%
Concepto	<u>10%</u>
Nota total	100%

- d) Reporte de cumplimiento de las orientaciones sectoriales.

Anualmente la escuela de submarinos debe de cumplir ciertas directrices educativas las cuales se encuentran contempladas en el ORISSET del sector educativo.

En este reporte se indican:

- a) Curso realizado en el semestre
- b) Fecha de inicio
- c) Fecha de finalización
- d) Número de estudiantes
- e) Especialidad
- f) Quienes aprobaron
- e) Reporte de finalización de cursos.

Es un reporte que se realiza cada vez que finaliza un curso en el cual se indican las novedades y se informa quien alcanzó la primera antigüedad.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

Función Básica de la ESDESS

“Especializar y capacitar a Oficiales y Tripulantes; así como perfeccionar a Tripulantes en operación y mantenimiento de Unidades Submarinas.”

Visión de la ESDESS para el año 2015

Dotar a la Fuerza Naval oficiales y tripulantes submarinistas con la más alta capacidad profesional; por medio de docentes capacitados, infraestructura y doctrina que permitan ejecutar los cursos con efectividad.

4.1.2.2 Organigrama

La ESDESS está determinada de acuerdo a los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y agregadores de valor y se gestionarán a través de unidades administrativas establecidos en los siguientes niveles funcionales:

- a. **Nivel Directivo** : Dirección
- b. **Nivel Operativo** : Departamento Académico y Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción.
- c. **Nivel de Apoyo** : Unidad Administrativa Financiera

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESESS

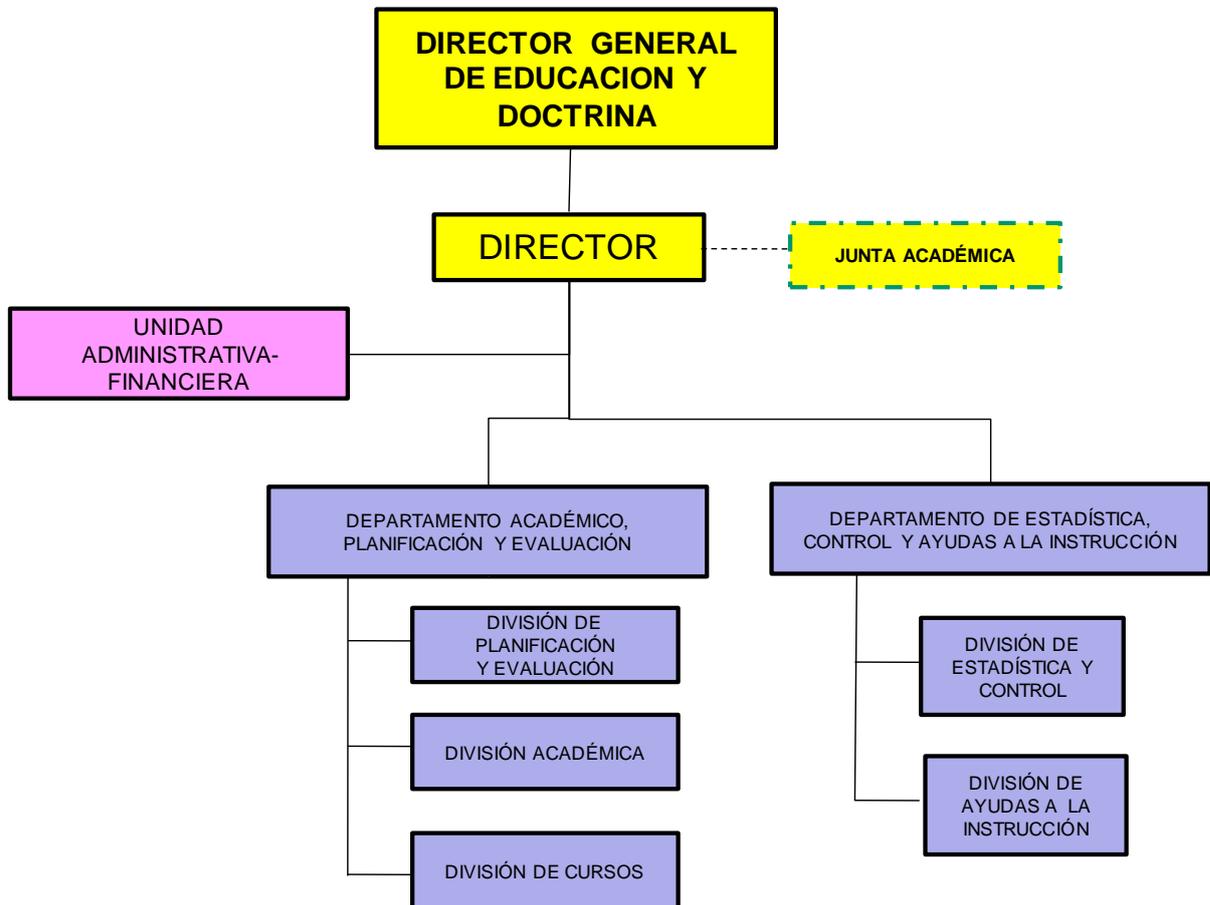


Figura No 6 Escuela de Submarinos. (2010), Manual de Gestión Organizacional por Procesos. ESESS.

4.1.2.3. Funciones

Nivel directivo

Dirección de la Escuela de Submarinos

Su función básica es administrar las actividades académicas, financieras y de apoyo para la especialización y capacitación de Oficiales y Tripulantes, así como para el perfeccionamiento de Tripulantes que operan y mantienen las Unidades Submarinas.

Este órgano administrativo está representado por el Director de la Escuela de Submarinos, cuya plaza es ejercida por un Oficial Naval en servicio Activo.

Nivel operativo

Departamento Académico, Planificación y Evaluación.

La función básica de este departamento es planificar, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los cursos de especialización y capacitación de Oficiales y Tripulantes; así como, los cursos de perfeccionamiento de tripulantes acuerdo a la planificación anual y a los modelos educativos vigentes.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento Académico, Planificación y Evaluación, cuya plaza es ejercida por un Oficial Naval en servicio activo.

El Departamento Académico, Planificación y Evaluación, se gestionará a través de las siguientes divisiones administrativas:

a) **DIVISIÓN ACADÉMICA**

Función básica: Ejecutar, registrar y analizar las evaluaciones de materias, instructores, docentes, graduados y realizar el informe correspondiente, así como participar y asesorar al Jefe del Dpto. Académico, Planificación y Evaluación, en el proceso de enseñanza-aprendizaje..

b) **DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

Función Básica: Planificar y evaluar los cursos de Oficiales y Tripulantes, de acuerdo al Modelo Educativo de Oficiales y Tripulantes para su aprobación.

c) **DIVISIÓN DE CURSOS**

Función Básica: Ejecutar los cursos planificados y autorizados por la Dirección General de Educación y Doctrina, de acuerdo al Modelo Educativo de Oficiales y Tripulantes.

Departamento Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción.

La función básica es: Mantener el registro de exámenes, calificaciones de instructores, docentes y estudiantes con el correspondiente análisis de carácter estadístico para el conocimiento de la Dirección y de la Junta Académica; así como mantener el material necesario de ayudas a la instrucción para los diferentes cursos programados.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción, cuya plaza es ejercida por un Oficial Naval en servicio activo.

El Departamento Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción, se gestionará a través de las siguientes divisiones administrativas:

a) **DIVISIÓN ESTADÍSTICA Y CONTROL**

Función básica: Coordinar la ejecución de Juntas Académicas de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de Evaluación y Procedimientos de la ESDESS; controlar el registro idóneo de calificaciones fin mantener los records estadísticos de los cursos realizados de acuerdo a los Planes y Programas de Estudios aprobados por la DIGEDO.

b) **DIVISIÓN DE AYUDAS A LA INSTRUCCIÓN**

Función Básica: Coordinar y verificar que las ayudas a la instrucción faciliten los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Nivel de apoyo

Unidad Administrativa Financiera.

Su función básica es: Ejercer el planeamiento logístico adecuado a fin de establecer los requerimientos financieros y de materiales que permitan el normal desenvolvimiento de las actividades propias de la ESDESS. Este órgano administrativo está representado por el Jefe de la Unidad Administrativa Financiera, cuya plaza es ejercida por un Tripulante en servicio activo.

4.1.3 El clima escolar y convivencia con valores.

En clima escolar del centro educativo se trataría mejor de un clima laboral por cuanto en esta institución se trata con personas de mayor edad sobre los 20 años y el mismo personal que se capacita, especializa y perfecciona es el que labora directa o indirectamente en esta institución; por lo que se realizó una encuesta de clima laboral a una muestra de 24 personas clasificadas de la siguiente manera:

Directivos	02
Docentes	10
Estudiantes	12

Se aplicaron las diez escalas a la muestra anteriormente indicada en donde arrojaron los siguientes resultados una vez recolectados y analizados que se encuentran resumidos en el siguiente gráfico y tablas:

Tabulación de clima laboral en la ESDESS.

<u>ESCALAS</u>	<u>PROMEDIO</u>
TRABAJO PERSONAL	4,47
SUPERVISIÓN	4,41
TRABAJO EN EQUIPO	4,41
ADMINISTRACIÓN	4,32
COMUNICACIÓN	4,38
AMBIENTE FISICO Y CULTURAL	4,41
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4,31
PROMOCIÓN Y CARRERA	4,24
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,85
ORGULLO DE PERTENENCIA	4,93
<u>PROMEDIO GENERAL</u>	<u>4,37</u>

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011

Luego de haber empleado el instrumento encuesta y esta a su vez permitió coleccionar datos de importancia sobre el clima laboral de la ESDESS (Escuela de Submarinos) se puede observar en las diez escalas evaluadas en donde la escala de orgullo de pertenencia es la más aceptada y la escala de sueldos y prestaciones es la más crítica.

La escala de **orgullo de pertenencia** nos indica el gran sentimiento de pertenecer a una institución tan reconocida por sus valores y prestigio como es la Armada del Ecuador; lo que permite trabajar en un clima en donde el personal conoce que se encuentra respaldado por una institución seria y con gran prestigio que ha sido ganado a través del tiempo.

Luego de la escala de orgullo de pertenencia siguen con mayor aceptación **el trabajo personal y la supervisión** lo que nos da una pauta del trabajo en equipo que existe y que se siente bien con la supervisión del personal de directivos de la institución.

La **capacitación y desarrollo** es el penúltimo de las escalas con menor aceptación esto depende directamente del recurso financiero visto es muy limitado y el personal de tripulantes y oficiales desean capacitarse al exterior o en alguna universidad reconocida en lo que implica a la ESDESS se limita a realizar las coordinaciones para que el gran reparto de la aprobación que algunas veces por falta de presupuesto no se pueden realizar.

La **comunicación** en el trabajo es clara y precisa siendo la debilidad de este punto las órdenes dadas son algunas veces confusas o sufren contradicciones.

La **escala de administración** indica que falta que sean comunicadas las acciones estratégicas al personal de la escuela de submarinos porque algunas veces desconocen de las diferentes medidas adoptadas por la escuela para su gestión lo que es una fortaleza en esta escala es que se encuentra bien definida la forma y criterios de evaluación del personal.

La escala de **suelos y prestaciones** es la menos aceptada vista indican que el sueldo no es equitativo y no existen atractivos económicos cuando se realiza un trabajo excepcional.

Haciendo un análisis más específico el reactivo con menos aceptación fue el de que no existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional y los reactivos con una aceptación absoluta (los 24 evaluados se encontraban completamente de acuerdo) son 2 de orgullo de pertenencia que indican que se sienten orgullosos al decir que trabajan en la Escuela de Submarinos por la imagen positiva ante la sociedad y se sienten plenamente identificados con los valores de la institución.

Con esto podemos indicar que el orgullo de pertenencia de los miembros de la escuela de submarinos permite a ellos tener el respaldo de una institución fundamentada en sus valores y su prestigio.

Además los sueldos y prestaciones limita explotar el cien por ciento de las capacidades del personal en periodos de sobretiempo porque no son remunerados por lo que prefieren hacer el trabajo en horas laborales por lo que se debería de viabilizar por medio de recompensas remuneradas los trabajos que realizan el personal en cada una de sus áreas para así poder elevar el espíritu de trabajo de cada uno de los miembros de la escuela de submarinos.

4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Como Institución educativa militar, se tiene la responsabilidad de acompañar a los educandos de tal manera que sean ellos los protagonistas de su proceso formativo, y asumiendo nosotros una función más orientadora y preventiva.

Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros estudiantes.

Estándares:

- a) Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- b) Docentes con capacidad crítica.
- c) Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- d) Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del estudiante.
- e) Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del estudiante.
- f) Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- g) Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- h) Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.
- i) Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- j) Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

La Escuela de Submarinos tiene su esquema organizacional bien definido en su estatuto orgánico por procesos que ya fue analizado en un punto anterior:

- a. **Nivel Directivo** : Dirección
- b. **Nivel Operativo** : Departamento Académico y Departamento de Estadística, Control y Ayudas a la Instrucción.
- c. **Nivel de Apoyo** : Unidad Administrativa Financiera.

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los estudiantes, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general lo que llamamos Junta Académica.

Al existir un representante de distintos niveles de la escuela se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los estudiantes es instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

En cuanto a valores existe una confianza en las **relaciones verticales** entre los directivos y subordinados por cuanto los directivos al cumplir con su palabra y habiendo una buena

comunicación sobre las toma de decisiones y se delega responsabilidades en quien debe y puede asumirlas entonces los subordinados estarán dispuestos a obedecer. Las **relaciones horizontales** entre los docentes es de confianza por cuanto son personas las cuales llevan más de una década que se conocen no solamente en el área educativa sino en el área profesional trabajando a bordo de los submarinos.

4.1.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.

La ESDESS es un reparto subordinado administrativamente a la DIGEDO y militarmente al ESCSUB; esta escuela en su orgánico tiene 44 plazas a ser cubiertas tanto por 39 militares y 5 servidores públicos. **Ver Anexo "C"**.

El personal militar es destinado con el pase por parte de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada a la Escuela de Submarinos los que deben reunir ciertas condiciones para poder instruir al personal de estudiantes en la ESDESS; algunos de estos requisitos son:

- a) Tener un título de Tercer Nivel o de tecnólogo.
- b) Haber tenido capacitación en Pedagogía Educativa.
- c) Tener como mínimo 5 años de embarque en unidades submarinas.
- d) Estar dentro de la lista 1 en las calificaciones anuales en los últimos 5 años.

El personal de servidores públicos que son contratados para laborar en la ESDESS son solicitados por la escuela a la DIGEDO, esta a su vez solicita a la DIRGEH quien gestiona ante el Ministerio de Defensa la contratación del Servidor de acuerdo a los requerimientos solicitados por la ESDESS basándose en los Art. 69 y Art 70 de la Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, (Corresponde a las unidades de administración de recursos humanos de cada institución del Estado, conforme a las políticas de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, la selección de candidatos para ocupar puestos públicos.) para el ejercicio de un puesto público de acuerdo a la LOSEP en donde pasan a tener un nombramiento regular y cumplir con los deberes y hacer cumplir sus derechos que se citan en la LOSEP y en los reglamentos internos de la ESDESS.

La Escuela de Submarinos por ser una institución del Estado basa su presupuesto financiero en lo que le asigne el Estado a través de la DIGEDO; en el año 2010 la ESDESS tiene asignado \$25.000 dólares para desarrollar los cursos; en el **Anexo "D"**, se podrá apreciar un histórico de los últimos 10 años del presupuesto asignado a la ESDESS y en el **Anexo "E"** se pone a disposición el presupuesto del año 2012.

En la organización administrativa-financiera el personal debe de fomentar en su comportamiento especiales cualidades éticas o virtudes, como la integridad, honradez, prudencia, veracidad, humildad o capacidad de diálogo.

4.1.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

Al llegar a ser un directivo de una escuela básica que realiza la capacitación, especialización y perfeccionamiento del personal de submarinistas de la Fuerza Naval en donde he podido apreciar el cambio de los centros educativos ya que este viene dado por el progreso que ha experimentado la propia sociedad y en si las FF.AA a nivel mundial; por cuanto el centro educativo forma a los estudiantes para enfrentarse con la realidad de esta; en mi caso las instituciones militares preparan a su personal para un objetivo común que es el combate y la explotación de sus equipos en el campo de batalla; pero todo esto tiene que hacerse con una correcta pedagogía y con recursos suficientes para que el estudiante pueda adquirir los conocimientos que las FF.AA requiere; y a su vez sea un referente en la comunidad en la cual convive por cuanto el militar es considerado un ejemplo al cual seguir.

Los cambios que he podido observar en las instituciones educativas militares han sido de fondo y de forma este cambio ha sido planificado vista el progreso que se ha llevado tanto en la sociedad en general y de las FFAA específicamente la educación de la Fuerza Naval ha tenido avances importantes en los últimos años enmarcados en dos grandes modelos puestos a punto por la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada: Modelo del Sistema Educativo de Oficiales, MSEO y el Modelo del Sistema Educativo para Tripulantes, MSET, los modelos son un conjunto de criterios y normas que orientan la ejecución de la Misión Institucional de la Fuerza Naval, permitiendo la consolidación de una auténtica comunidad educativa de oficiales y tripulantes, a través de la docencia, la investigación, y la praxis naval para lo que se requiere el compromiso y participación activa de todos sus miembros.

Sin embargo, es necesario emprender un cambio que integre una mentalidad abierta para reorientar dichos modelos de acuerdo a las exigencias del siglo de conocimiento y de los requerimientos institucionales en la formación, especialización y perfeccionamiento del personal de oficiales y tripulantes.

La DIGEDO es la encargada de llevar el cambio planificado de la educación de la Fuerza Naval y consciente de su rol ante la sociedad ecuatoriana actual, ha tomado como referente fundamental de la reestructuración curricular del MSEO y MSET, el enfoque por competencias, facilitando así el cumplimiento de la visión y misión institucional. La

competencia es el talento humano puesto en acción para solucionar problemas en forma eficiente, efectiva y eficaz en base a la articulación holística de conocimientos, habilidades y valores.

Para aplicar nuevos modelos se debe primero evaluar los logros alcanzados en la aplicación del MSEO 2002-2007 y el MSET 2003-2008 para buscar el mejoramiento de la calidad del servicio educativo para el personal naval en el próximo quinquenio. Los nuevos modelos centran su atención en un profesional que posea los conocimientos y destrezas necesarias, complementados con una adecuada formación moral, de tal forma que alcance las competencias profesionales deseables para el cumplimiento idóneo de sus funciones.

Estos cambios planificados de la educación de la Fuerza Naval buscan el desarrollo armónico para cumplir con los estándares de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación y el Sistema Educativo Nacional y de todas las características propias del oficial y tripulante naval: físico, intelectual, militar-naval, ético-moral, cultural y estético que garantice hombres y mujeres competentes profesionalmente y orgullosos de pertenecer a la familia naval, garantes de la paz, el respeto y la dignidad humana.

Ahora voy a explicar el cambio planificado propuesto en teoría y que es lo que se lleva en la práctica en los centros educativos de acuerdo a los modelos educativos para esto analizare en breves rasgos los cambios en los directivos, instructores, estudiantes y el entorno donde se desenvuelven.

Los **directivos** de los centros educación que en este caso son desempeñados por oficiales están siendo capacitados para que puedan obtener un título de cuarto nivel y poder desempeñarse sin problemas en la gestión y dirección de los diferentes centros de educación superior en la Fuerza Naval de acuerdo a la LOSEP.

Los **instructores militares** quienes son los que imparten las clases a los estudiantes están siendo capacitados pedagógicamente y con miras a que obtengan un título de tercer nivel en educación todo este proceso y cambio planificado de los directivos e instructores militares se está realizando hasta el 2013.

Los **estudiantes** tienen más recursos para poder adquirir nuevos conocimientos mejorando la capacitación del personal naval en la participación de procesos de investigación y desarrollo e Impulsar la participación activa de estos en la investigación y estudio científico del mar, del ambiente marino-costero y la seguridad a la navegación; dentro de la Fuerza Naval la jerarquización del saber ha cambiado por cuanto se ha llevado un proceso dentro

de los modelos educativos en el cual el personal de oficiales y tripulantes al finalizar un curso de ascenso programado en su carrera naval sale con un título avalado por la Universidad Naval por lo que estos estudios servirán luego de su retiro de la Fuerza lo que antes no era así lo que marca un avance importante de reconocimiento de sus horas de estudios en los diferentes centro de perfeccionamiento naval.

Los **recursos** disponibles hacen que las aulas de los centros educativos sean de primera por cuanto cada estudiante tiene su propia computadora con acceso a internet; las aulas son cómodas con proyectores y el profesor imparte sus clases mediante diapositivas y cualquier consulta la hace vía internet y para complementar la formación de los estudiantes se disponen de laboratorios, unidades de guerra como submarinos, buques, aviones de combate y polígonos de tiro en donde el estudiante desarrolla sus destrezas para aplicar cuando el deber indique.

El éxito del cambio planificado que se viene dando en la Fuerza Naval es gracias a la motivación, el aprendizaje significativo, la constante renovación práctica en permanente revisión y perfeccionamiento. Sin olvidar que cada grupo de estudiantes es diferente, y diferentes también sus intereses y el interés de la Fuerza Naval es el de formar profesionales en el área de combate para la seguridad tanto externa e interna del país adicionalmente esto nos permite que el personal de oficiales y tripulantes sean preparados en aulas y laboratorios con instructores profesionales y con directivos que estén enmarcados en valores y también posean conocimientos de gestión y de dirección; es por esto que me atrevo a decir que el cambio planificado en esta Fuerza y en mi centro educativo está a la vanguardia con el cambio positivo que se viene dando en la sociedad e instituciones educativas sin descuidar la misión y visión de la Armada.

4.1.4 Análisis FODA.

4.1.4.1 Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades encontradas en nuestro centro educativo de acuerdo a la gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
LISTADO DE FORTALEZAS	LISTADO DE DEBILIDADES
LIDERAZGO	GESTION
F1.- Personal directivo y docente con liderazgo por cuanto desde los centros de formación militar el personal aprende a cumplir obligaciones y luego a mandar.	D1.- Estructura organizacional no funcional.
F2.- Contar en la Malla curricular del Curso de Ascenso N2 de Cabo Primero a Sargento con la Materia DON DE MANDO ; para mejorar el liderazgo el personal de tripulación.	D2.- Personal no cumple con perfiles acordes a los requerimientos de la estructura organizacional.
F3.- Liderazgo fomentado diariamente por medio del ejemplo de los directivos y docentes	D3.- Poco tiempo de permanencia de directivos en la Escuela.
VALORES	D4.- Falta de investigación científica y tecnológica en cada una de las carreras tecnológicas.
F4.-Pertener a una institución con valores y prestigio como la Fuerza Naval.	D5.- Falta de recursos económicos para ejecutar proyectos de actividad e inversión
F5.- Valores son fomentados en el quehacer diario de la escuela	D6.- Limitada gestión con respecto a la vinculación con la colectividad.
GESTION	D7.- No contar con Asesor Pedagógico, dificulta el seguimiento académico y evaluaciones de manera permanente y continua
F6.- En cuanto a su gestión ejecutar anualmente más del 90% el Plan Operativo Anual.	
F7.- Poseer un Estatuto Orgánico por procesos para la gestión de la escuela.	
F8.-Poseer una infraestructura administrativa que permite una buena gestión.	

4.1.4.2 Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas encontradas en nuestro centro educativo de acuerdo a la gestión, liderazgo y valores son las siguientes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
LISTADO DE OPORTUNIDADES	LISTADO DE AMENAZAS
O1.- Convenios a través de la DIGEDO, con otras Armadas, Universidades, Institutos Tecnológicos, Cámaras de Comercio e Industria, otras instituciones de Fuerzas Armadas, Empresas del sector público y privado (capacitación, pasantías, intercambios docentes, investigación).	A1.- El cambio marcado de los sistemas de gestión puede hacer retrasar el sistema de la Escuela de Submarinos.
O2.- Prestigio institucional por la trayectoria de la Escuela de Submarinos.	A2.- Pérdida de valores morales en la sociedad que pueden afectar al alumnado.
O3.- El mercado ofrece diferentes sistemas para poder medir la gestión de la escuela.	A3.- Los falsos líderes a nivel mundial pueden hacer que el alumnado tome como ejemplos a ellos en vez de los buenos líderes.
O4.- Ser directivos o docentes en centros de capacitación, escuelas, colegios y universitarios del país.	A4.- La falta de gestión que se produce por el constante cambio de autoridades de la DIGEDO.
O5.- Aprovechar las vivencias de Personas líderes en nuestro país.	
O6.- Aprender sobre la gestión administrativa y de infraestructura de otras Instituciones.	
O7.- Ingreso de especialistas en educación como militares.	
O8.- Planificar los recursos económicos con personal especializado en el área.	

4.1.4.3 Matriz FODA

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
LISTADO DE OPORTUNIDADES	UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA	SUPERAR LAS DEBILIDADES AL
	APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
O1.- Convenios a través de la DIGEDO, con otras Armadas, Universidades, Institutos Tecnológicos, Cámaras de Comercio e Industria, otras instituciones de Fuerzas Armadas, Empresas del sector público y privado (capacitación, pasantías, intercambios docentes, investigación).	F1 / O4 = El liderazgo desarrollado de los directivos y docentes de la ESDESS permitirá ser directivos y docentes ejemplos en donde se desempeñen.	D1 / O6 = Analizar y desarrollar una nueva estructura organizacional que ayude a mejorar la gestión educativa incluyendo las unidades de acuerdo a requerimientos del Sistema de Educación Superior e institucional.
O2.- Prestigio institucional por la trayectoria de la Escuela de Submarinos.	F2 / O4 = El personal de tripulación al recibir una materia como Don de Mando hace que puedan desenvolverse como inspectores en algún centro de formación.	D2 / O1 = Implantar programas de capacitación para el personal de acuerdo a los perfiles solicitados de la estructura organizacional.
O3.- El mercado ofrece diferentes sistemas para poder medir la gestión de la escuela.	F3 / O5 = El liderazgo a más de fortalecerse día a día puede mejorar con seminarios y conferencias por personas líderes de nuestro país.	D3 / O7 = El ingreso de oficiales especialistas en el área de educación permitirá que los directivos y docentes permanezcan más años en los centros educativos.
O4.- Ser directivos o docentes en centros de capacitación, escuelas, colegios y universitarios del país.	F4 / O1 = El prestigio de la escuela permitirá realizar convenios con centros educativos de renombre lo que mejorara el talento humano de la ESDESS.	D4 / O1 = Desarrollar un plan de capacitación continua para el personal docente
O5.- Aprovechar las vivencias de Personas líderes en nuestro país.	F5 / O2 = Los valores de la escuela más el prestigio de la Fuerza Naval en la comunidad permite que el militar	D5 / O8 = La planificación con personal idóneo permitirá tener y obtener recursos para proyectos de

	submarinista se posicione como un líder y ejemplo.	actividad e inversión.
O6.- Aprender sobre la gestión administrativa y de infraestructura de otras Instituciones.	F6 / O3 = Con un POA al 90% se puede utilizar los sistemas que provee el mercado para medir la gestión y llegar a un 100% en los próximos años	D6 / O1 = Desarrollar un plan de difusión de las actividades y servicios académicos que brinda el Instituto.
O7.- Ingreso de especialistas en educación como militares.	F7 / O3 = El tener un Estatuto Orgánico de procesos y el poder capacitar al personal nos permite tener nuevas ideas y poder perfeccionar este estatuto.	D7 / O1 = Capacitar a un tripulante como asesor académico.
O8.- Planificar los recursos económicos con personal especializado en el área.	F8 / O1 = Para mejorar su gestión administrativa se debe capacitar al personal con miras mejorar el talento humano.	

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
LISTADO DE AMENAZAS	UTILIZAR LAS FORTALEZAS	REDUCIR AL MÍNIMO LAS DEBILIDADES
	PARA EVITAR LAS AMENAZAS	Y EVITAR LAS AMENAZAS
A1.- El cambio marcado de los sistemas de gestión puede hacer retrasar el sistema de la Escuela de Submarinos.	F7 / A1 = El tener un estatuto orgánico por procesos propio y personal capacitado constantemente no permitirá la desactualización de sus sistemas de gestión.	D1 / A1 = La estructura organizacional deberá mejorar para así no se retrase los sistemas de gestión de la ESDESS.
A2.- Pérdida de valores morales en la sociedad que pueden afectar al alumnado.	F1 / A2 = El fuerte liderazgo y valores aprendidos en los centros de formación militar dificulta la pérdida de valores en el alumnado.	D2 / A2= Actualizar y estandarizar las normas legales internas en relación con docencia y gestión institucional y gestionar su aprobación para evitar la pérdida de valores.
A3.- Los falsos líderes a nivel mundial pueden hacer que el alumnado	F3 / F2 / A3 = El liderazgo aprendido diariamente y el aprendido en las aulas dificulta	D5 / A3 = Gestionar la asignación económica para el cumplimiento de los

tome como ejemplos a ellos en vez de los buenos líderes.	que sigan a los falsos líderes en vez de los buenos.	proyectos.
A4.- La falta de gestión que se produce por el constante cambio de autoridades de la DIGEDO.	F8 / A4 = La fuerte administración merma la falta de gestión por el continuo cambio de la DIGEDO.	D4 / A4 = Incorporar a los docentes y estudiantes a los proyectos de investigación institucional.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

En este apartado vamos a aplicar la instrumentación de la tesis la cual nos permitirá recabar información necesaria para elaborar una propuesta de mejora de acuerdo a los problemas que se vayan encontrando; la encuesta será dirigida a los directivos docentes y estudiantes y la entrevista a los directivos del centro educativo; a los encuestados se le realizó una introducción indicando ¿el por qué? y ¿el para qué? de la encuesta permitiendo conocer las falencias en la gestión, liderazgo y valores de la ESDESS y poder mejorar dichas debilidades.

4.2.1 Encuesta a los directivos

La encuesta se la realizó a los cinco directivos del centro educativo en lo que tiene que ver con la forma de la organización, tamaño de la organización, las tareas de los miembros, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, delegación en la toma de decisiones, administración y liderazgo y demás que se encuentran en las siguientes tablas.

4.2.1.1 Forma de organización

Tabla No 5 Forma de organización.

Forma de Organización	F	%
El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	4	80
Por medio de Coordinadores de área	1	20
Por grupos de trabajo	0	0
Trabajan individualmente	0	0
Otros	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

En la forma de la organización de los cinco parámetros consultados el 80% de los directivos coincidió que el director como líder y administrador organiza las tareas en una reunión cada trimestre; lo que nos indica que los puntos de suma importancia son revisados cada tres meses como es la ejecución presupuestaria y el cumplimiento del POA; pues las demás tareas son revisadas quincenalmente mediante reuniones de trabajo para mejorar la forma organizativa.

4.2.1.2 Tamaño de la Organización

Tabla No 6 Aspectos que se toman en cuenta para conocer el tamaño de la organización.

Tamaño de Organización	F	%
El número de miembros de la institución	1	20
Los resultados obtenidos en la institución	4	80
El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
Otros	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

El 80% de los directivos concuerdan que el tamaño de la organización se la mide por los resultados obtenidos por cuanto de nada vale tener asignado tanto personal en el centro si es que no se cumple la función básica ni con el POA.

4.2.1.3 Tareas de los miembros de la institución y el cumplimiento del manual de normas

Tabla No 7 Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Tareas	F	%
AFIRMATIVO	5	100
NEGATIVO	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

Todos los directivos coincidieron que las tareas son cumplidas por todo el personal docente estas tareas se encuentran escritas en el estatuto orgánico por procesos de la Escuela además del cumplimiento de todas las normas de acuerdo al Reglamento de Disciplina militar.

4.2.1.4 *Clima y consenso en las decisiones*

Tabla No 8 Clima y consenso en las decisiones

Clima y consenso	F	%
Director	3	60
Subdirector	2	40
Personal Administrativo	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

En la Escuela de Submarinos las responsabilidades son compartidas entre el director y el subdirector por cuanto el director es encargado de las decisiones a alto nivel en cambio el subdirector es encargado del manejo del talento humano y estudiantes de la escuela.

4.2.1.5 *Delegación de funciones para resolver conflictos*

Tabla No 9 Delegación de funciones para resolver conflictos

Resolución de conflictos	F	%
SI	5	100
NO	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

Dentro de la ESEDESS la resolución de los diferentes problemas se lo realizan por intermedio de grupos de trabajo conformado por directivos y docentes quedando legalizado en acta con firma de todos los presentes pero la decisión final la tiene el director por lo que se puede apreciar un liderazgo participativo.

4.2.1.6 Administración y liderazgo del centro educativo

Tabla No 10 Administración y liderazgo del centro educativo

Nro	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica	4	80	1	20	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	20	4	80	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	2	40	2	40	1	20
d	Trabajo en equipo	4	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	60	2	40	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

En la tabla 10 se encuestaron 6 proposiciones sobre la administración y liderazgo del centro educativo que después de tabulados se realizó el respectivo análisis:

En cuanto a la excelencia académica, trabajo en equipo y valores institucionales del centro no hay mayores inconvenientes por cuanto entre el 80 al 100% indicó que se tiende a la educación de calidad total con valores.

El desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes es un problema que se presenta en la administración y sería una debilidad que se tendrá en cuenta en la propuesta de mejora.

4.2.1.7 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Tabla No 11 Habilidades del liderazgo

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

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

Sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se encuentran divididos en las proposiciones que indican: si son innatas, si es que se desarrollan con estudios de gerencia o con capacitación continua. Como es de saber sobre las habilidades del liderazgo estas difieren entre investigadores sobre esta situación si es que es innato o se desarrollan con capacitación o por medio de la experiencia.

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

Tabla No 12 Mejora de la Institución

Nro	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	0	0	5	100	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	2	40	3	60	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	3	60	1	20	1	20
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80	1	20	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

En la tabla 13 el problema que encontramos es que no se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber lo que les falta mejorar; este problema se lo tratara en la propuesta de mejora que daremos en esta tesis.

4.2.1.9 ¿Cuáles órganos se encuentran en su institución?

Tabla No 13 Organismos adscritos

Nro	Órganos adscritos	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

Todos los órganos en cuestión se encuentran en la Escuela de Submarinos lo que facilita la gestión de este centro educativo.

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

Tabla No 14 Órganos adscritos y sus funciones

Nro	Órganos adscritos	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes	2	50	2	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	80	1	20	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80	1	20	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	4	80	1	20	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

En mi centro educativo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes la realiza el departamento de estadística, control y ayudas a la instrucción el cual lleva el histórico de las calificaciones y de aspectos disciplinarios; además cada curso cuenta con un jefe de curso el cual es encargado de velar por lo mejor del grupo para así poder solucionar los problemas lo más rápido posible.

4.2.1.11 Los departamentos administrativos y sus acciones

Tabla No 15 Funciones de los departamentos administrativos

Nro.	Órganos adscritos	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	80	1	20
d	Mantener actualizada la metodología	5	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento.	5	100	0	0

Nro.	Órganos adscritos	SI		NO	
		F	%	F	%
f	Colaborar en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	80	1	20
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	100	0	0
h	Los departamentos formulan propuestas al equipo directivo	4	80	1	20
i	Los departamentos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	80	1	20
j	Los departamentos mantienen actualizada la metodología	4	100	1	20

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

La parte administrativa de la ESDESS es realizada por dos departamentos: el académico y el de estadística, control y ayudas a la instrucción que se reparten las funciones administrativas; las cuales de acuerdo a los directivos se llevan sin novedades mayores; y dichas funciones se encuentran en el estatuto orgánico por procesos.

4.2.1.12 Documentos para la gestión

Tabla No 16 Documentos que facilitan la gestión

Nro.	Órganos adscritos	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Procesos	5	100	0	0
b	Plan Estratégico	5	100	0	0
c	Plan Operativo Anual	5	100	0	0
d	Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	40	3	60

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

En la ESDESS se cuenta con procesos desarrollados en el estatuto orgánico por procesos, Plan Estratégico de la ESDESS que vimos en el marco teórico de esta tesis, Plan Operativo Anual que consta en el anexo "A" y el proyecto de capacitación el cual será puesto en marcha en esta propuesta de mejora.

4.2.1.13 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.

Tabla No 17 Gestión pedagógica

Tareas	F	%
SI	5	100
NO	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESEDESS, 2011.

No se encuentran mayores novedades para esta tabla por cuanto todos los directivos concuerdan en que se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

4.2.2 De la Encuesta a los docentes

Tabla No 18 Encuesta a docentes de la ESEDESS

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.	3	34	3	33	3	33
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.	6	66	3	34	0	0
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.	3	33	3	33	3	33
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	66	33	34	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	8	90	1	10	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	33	6	67	0	0
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	0	0	9	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el	0	0	3	34	6	66

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
director del centro educativo.						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	66	3	34	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	90	1	10	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	66	3	34	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	45	5	55	0	0
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	45	5	55	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	8	90	1	10	0	0

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESDESS, 2011.

Los principales problemas que encontramos en la encuesta a los docentes y que serán profundizados en la discusión y luego en la propuesta de mejora son los siguientes:

- a) Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- b) Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera
- c) Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

4.2.3 De la Encuesta a los estudiantes

Tabla No 19 Encuesta a los alumnos

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	29	11	65	1	6
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	12	14	82	1	6
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	29	10	59	2	12
4. Rara vez se hacen nuevas ideas en clases.	1	6	14	82	2	12
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	35	7	41	4	24
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	29	11	65	1	6
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	24	12	71	1	6
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	47	9	53	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	18	10	58	4	24
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	47	8	47	1	6
11. Es el profesor es quien decide qué se hace.	7	41	9	53	1	6
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	41	10	59	0	0
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	41	9	53	1	6
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	41	8	47	2	12
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	41	7	41	3	18

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESESS, 2011.

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas a los directivos, docentes y estudiantes de la Escuela de Submarinos se procedió a realizar una matriz con los problemas que se han detectado en esta escuela que a continuación indicamos.

Tabla No 20 Matriz de problemas con sus causas y efectos

<u>PROBLEMAS</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>
Los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	La falta de un oficial a tiempo completo en el área financiera hace que haya una ausencia de un líder en dicha área.	No hay identificación de una cabeza que maneje esta área.
	El periodo de lactancia de dicha señora oficial influye en la gestión de esta área.	Falta de una buena gestión de los recursos administrativos financieros.
	Novel oficial hecha cargo del área.	Poca experiencia y falta de una buena gestión de los recursos administrativos financieros.
Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	La idiosincrasia militar hace que el personal de oficiales no se preocupe de la mejor manera de los problemas que afectan a sus subordinados.	El personal de tripulación es que no llegan a tener tanta confianza con los directivos para poder contar sus problemas y ser ayudados por ellos.
El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	Personal sin conocimiento del sistema de evaluación de resultados de desempeño.	El no o mal uso de la herramienta informática.
	Desconocimiento de formatos de evaluación por parte de ciertos estudiantes.	Falsas calificaciones del personal docente.

<u>PROBLEMAS</u>	<u>CAUSAS</u>	<u>EFFECTOS</u>
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	Falta de organización en actividades extra-académicas en el último año por falta de un responsable y directrices.	Falta de integración del personal de la Escuela de Submarinos.
	Descuido en el área cultural concerniente al museo naval submarinista.	Falta de preocupación por el mantenimiento de dicho museo.
El profesor no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	Falta de capacitación al personal docente sobre actividades innovadoras.	Personal de estudiantes no se sienten motivados.
	Edad del personal de instructores de la Escuela de Submarinos.	Personal de docentes con mucha experiencia pero falta de actividades innovadoras, renuentes al cambio.
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Falta de motivación por parte del docente para desarrollar los métodos de enseñanza.	Resistencia.
	Continuo cambio de autoridades de la ESESS.	Nuevas disposiciones de los directores lo que retrasa los procesos.
El desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes. (Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes).	Falta de recursos financieros.	Falta de capacitación de los docentes.
	Falta de programa de educación continua.	Falta de capacitación de los docentes.

Fuente: Departamento de Estadística y Control de la ESESS, 2011.

5. DISCUSIÓN

Luego de las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes de este centro educativo y luego de ser tabuladas se pudo constatar ciertos problemas que se encuentran detallados en una matriz con sus causas y efectos; los cuales limitan la gestión, liderazgo y valores del centro educativo; por lo cual se pone a disposición una propuesta que permita la toma de decisiones acertadas por medio de técnicas como la de árboles de decisiones o modelos multiatributos que permitirán soluciones concretas, objetivas y adecuadas.

PROBLEMAS DE LIDERAZGO

Los problemas que se ven por la falta de liderazgo en la Escuela de Submarinos son los siguientes:

Problema 1

Uno de los problemas de en la Escuela de Submarinos es que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera en dicha área se desempeña una señora oficial y cuatro tripulantes: una oficial de abastecimientos (financiero) sin plaza; dos tripulantes con plaza los que tienen la especialidad de abastecimientos y dos tripulantes sin plaza quienes no tienen dicha especialidad; después de haber dado una pauta de la organización de dicha unidad indicaremos las causas y efectos de este problema:

1. La señora oficial se encuentra sin plaza en el orgánico de la ESDESS por cuanto consta en el orgánico del Escuadrón de Submarinos (la ESDESS es subordinado al ESCSUB); además de esta novedad mencionada la señora oficial cumple funciones como Jefe de la División de Abastecimiento del Escuadrón de Submarinos. Los efectos que trae consigo es que el personal de la escuela al no ver un oficial hecho cargo de dicha área dificulta los trámites financieros de la escuela y produce una mala gestión de los recursos administrativos financieros tanto del Escuadrón como de la Escuela.

Las posibles soluciones de este problema sería solicitar un oficial que cumpla las funciones de Jefe de la División de Abastecimientos de la Escuela de Submarinos.

2. Otro inconveniente presentado es la edad de la oficial la cual tiene un rango de Alférez de Fragata siendo la más joven de la Escuela de Submarinos encontrándose a cargo

de dicha función lo que la hace una persona con poca experiencia en el área financiera y produce una baja gestión de los recursos administrativos financieros.

Una probable solución sería solicitar para el próximo año un oficial en el grado de Teniente de Fragata lo que nos aseguraría como mínimo 5 años de experiencia en el área financiera.

Problema 2

El **segundo problema** encontrado es que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes producto del ambiente militar, donde se desenvuelve el centro educativo lo que motiva lo siguiente:

1. La idiosincrasia militar hace que el personal de oficiales no se preocupe de mejor manera de los problemas que afectan a sus subordinados por cuanto en la milicia al dar una orden esta debe ser cumplida de la mejor manera y utilizando todos los recursos disponibles (de un más antiguo a un menos antiguo) y esto hace que los directivos no tengan tanta confianza con el personal subordinado lo que debe cambiar o trabajar en este aspecto por cuanto la confianza es una de las virtudes que acrecientan las cualidades del líder. Los efectos causados en el personal de tripulación es que no llegan a tener tanta confianza con los directivos para poder contar sus problemas y ser ayudados por ellos.

La posible solución sería que al personal de tripulantes se le debería establecer un horario de escucha diario de los diferentes problemas de los subordinados y dar un seguimiento para que así se puedan dar solución a los diferentes problemas que le afectan.

PROBLEMAS DE GESTION

Problema 3:

Otra de las problemáticas de esta escuela es que los cuatro directivos encuestados indican que no se hace uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para tener una referencia y conocer qué les falta mejorar lo que probablemente se deba a lo siguiente:

1. Las técnicas o procedimientos de resultados de desempeño no son bien utilizados por el personal militar pues la Fuerza Naval posee un sistema de Calificación semestral que permite calificar a los subordinados de acuerdo a sus competencias técnico – profesionales,

psicosociales, valores básicos fundamentales y condición física como se muestra en el **Anexo “F”**.

La solución a este problema es la de capacitar al personal de oficiales y tripulantes en el uso de esta herramienta que nos permite ingresar diariamente las acciones meritorias y no meritorias del personal subordinado para luego de terminado el semestre se tenga una idea clara de la calificación a otorgar y de acuerdo a esta el subordinado pueda mejorar en los aspectos antes evaluados por su superior militar.

2. Cierta personal de estudiantes desconocen los formatos de calificación de los docentes en donde se toman en cuenta las siguientes evaluaciones: la del estudiante, del departamento académico, Nivel de compromiso del Docente en el Centro Educativo Naval y el grado de asistencia y participación del Docente en el Centro Educativo Naval; además del formato de grado de satisfacción del docente que se encuentra en el **Anexo “G”** y el grado de satisfacción del estudiante en el **Anexo “H”**; esto nos indica que los estudiantes no califican a los docentes o toman las encuestas de una manera no sería lo que produce un efecto negativo al entregar al centro falsas calificaciones.

Una posible solución incluir en la conferencia de inicio de curso los formatos de evaluación del docente al personal de estudiantes y la importancia de la evaluación en el proceso educativo.

Problema 4:

En la encuesta realizada a los estudiantes indican la falta de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes se producen por las siguientes causas:

1. La falta de organización de actividades extra-académicas en el último año se produce por la falta de directrices en la institución sobre la realización de estas actividades produciendo una falta de integración del personal de la Escuela de Submarinos.

Una solución sería designar un oficial o docente encargado para que efectúe las coordinaciones para llevar a cabo campeonatos de fútbol, vóley, ping-pong y demás a nivel Escuelas o a nivel inter fuerzas.

2. La Escuela tiene a su cargo el museo naval submarinista donde se exponen los diferentes equipos y sistemas que han funcionado en los submarinos ecuatorianos quedando perennizada la historia de estos y es una carta abierta para que el público en

general se familiarice con la cultura submarinista pero por falta de mantenimiento del museo se ha descuidado y no se ha podido abrir nuevamente sus puertas.

Una solución a este inconveniente sería el de gestionar la dotación de personal de mantenimiento y recursos económicos para que vuelva a salir avante este museo y así renacer la cultura organizacional submarinista.

Problema 5

El profesor no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; esto se debe a las siguientes causas produciendo los siguientes efectos:

1. En los últimos 3 años no ha habido capacitación al personal de instructores de esta escuela sobre las nuevas tecnologías por lo que en ciertas ocasiones los estudiantes no se sienten motivados en las aulas de clase al no explotar al máximo los recursos multimedia o demás ayudas a la instrucción que incentivan la investigación.

Solución sería capacitar a los instructores en nuevas tecnologías y abrir un centro de capacitación virtual.

2. La edad del personal de instructores de planta de esta escuela supera los 60 años acumulando la suficiente experiencia para llevar el proceso enseñanza aprendizaje pero son renuentes a ciertas actividades que promulgan un cambio.

Capacitar a los instructores y darles charlas sobre nuevas tecnologías y cursos de computación que les ayude a explotar las herramientas tecnológicas.

Problema 6

Los docentes no están de acuerdo con la resistencia de sus compañeros o director cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza:

1. El personal de directivos deben estar abiertos al desarrollo de las capacidades del personal de docente de la escuela pues así se puede encaminar de mejor manera la puesta en marcha de nuevos métodos de enseñanza.

2. Otra causa es el continuo cambio de autoridades de la Escuela de Submarinos; en los últimos tres años ha tenido cuatro directores diferentes este cambio hace que propongan nuevas directrices difiriendo con el último a cargo retrasando los procesos a desarrollar.

Problema 7

Otro problema es la falta de desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes. (Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes).

1. Esto se produce por la falta de recursos financieros que hay en el sector educativo de la Fuerza Naval lo que deriva a la falta de capacitación de docentes.
2. La falta de un programa de educación continua para el personal docentes por la falta de recursos y de planificación del Sector educativo de la Fuerza Naval.

Una solución para las dos causas sería la de aplicar convenios de capacitación con universidades del país.

Problemas en los valores

En cuanto a los valores de la Escuela de Submarinos tanto para sus directivos, docentes y estudiantes de acuerdo a las encuestas realizadas y tabuladas no se han observado falencias; esto se debe a que el personal de oficiales que se desempeñan como directivos y estudiantes en este centro de educación cumplen un ciclo de 4 años de formación en la Escuela Superior Naval y el personal de tripulantes que se desempeñan como instructores y estudiantes se forman en la Escuela de Grumetes con un ciclo de 2 años; en donde se forjan sus valores de la mejor manera pasando una serie de filtros que permiten escoger al personal idóneo para que pueda desenvolverse como un militar de la Fuerza Naval de nuestra república. Además en la Escuela de Submarinos se dan materias de valores y con el ejemplo del personal de más a los menos antiguos se cimentan aún más estos.

En esta tesis se va a dar una propuesta de mejora de acuerdo al estudio realizado y a los problemas encontrados para así mejorar el proceso educativo de la Escuela de Submarinos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. La gestión de la información de resultados de desempeño, actividades de integración, actividades innovadoras y métodos de enseñanza de los estudiantes, docentes y directivos de la Escuela de Submarinos debe ser mejorada por medio de una propuesta de acuerdo a la instrumentación aplicada a todo el personal de la ESDESS concerniente a la capacidad de liderazgo, gestión y valores que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación por medio de esta propuesta.
2. El liderazgo de la Unidad Administrativa Financiera muestra falencias por la falta de un oficial con mayor experiencia en el campo educativo y falta de permanencia a tiempo completo para cumplir al cien por ciento con sus actividades. dificultando de esta manera la administración de dicho departamento.
3. La comunicación entre directivos-docentes; directivos-estudiantes debe de ser de más confianza para lo cual se deben de realizar actividades extracurriculares que permitan afianzar los lazos de amistad y de confianza.
4. En cuanto a los valores en la Escuela de Submarinos luego de aplicada la instrumentación dio como resultado que se encuentran bien fundamentados lo que permite que la justicia, templanza, fortaleza y prudencia; sean aplicados de la mejor manera por parte de los directivos, docentes y estudiantes del centro educativo.
5. A pesar que no se realizó un estudio a fondo sobre la cultura organizacional de la Escuela de Submarinos se da a notar que esta se encuentra bien demarcada porque el personal de oficiales y tripulantes tienen su vocación definida como profesionales submarinistas por los valores inculcados en el curso básico y por los demás cursos de especialización que se llevan a cabo en la escuela lo que permite en gran medida tener un Clima Laboral en la organización lo que es muy bueno.

6.2. Recomendaciones

1. Implementar la propuesta de mejora presentada la cual permita a los directivos de la Escuela de Submarinos a mejorar el liderazgo y gestión de la ESDESS con la participación de los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje.
2. Gestionar ante los directivos de la institución que se dicten conferencias semanales por parte del personal de estudiantes sobre valores y charlas de motivación de personal especializado para seguir incrementando la mayoría de los valores a todo el personal de la ESDESS.
3. Llevar a cabo actividades extracurriculares tales como campeonatos deportivos y exposiciones tipo casa abierta que permitan dar a conocer la imagen del personal submarinista de la Fuerza Naval al personal civil.
4. Realizar un estudio del clima laboral de la Escuela de Submarinos para que se puedan emitir resultados sobre la cultura organizacional en donde se ven envueltos los oficiales y tripulantes submarinistas.
5. Gestionar ante la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada se llene la vacante orgánica de Jefe del Departamento Administrativo-Financiero con un oficial en el grado de Teniente de Fragata para que tenga experiencia y permita mejorar la gestión en dicho departamento.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Llegar a la excelencia académica por parte del personal de la Escuela de Submarinos “SGOS-EL Carlos Pérez Vélez” con liderazgo integral, valores y mejores herramientas de gestión.

7.2. Justificación

Aplicar una propuesta de mejora con base al liderazgo integral para la gestión, liderazgo y valores de la Escuela de Submarinos para así su personal pueda tomar las mejores decisiones.

El papel que el líder va a desempeñar en las organizaciones de futuro tiene que adaptarse al vertiginoso cambio que permanentemente se está dando a nivel tecnológico, científico, económico y social.

Mejorar los procesos y herramientas de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y cultivar los valores primordiales en todo el personal de acuerdo al clima laboral de la Escuela.

Ratificar y reforzar los valores que hay en la ESDESS que vienen forjados desde las escuelas de formación de la Fuerza Naval por cuanto la sociedad actual puede propender que algún integrante de la Escuela pueda dirigirse por malos caminos de anti valores.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.2. Objetivo general

Mejorar la capacidad de liderazgo, gestión y valores que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación por medio de esta propuesta.

7.3.3. Objetivos específicos

1. Ejecutar la propuesta para mejorar el liderazgo, gestión y confianza entre los directivos, docentes y estudiantes; y medir sus resultados mediante encuesta de clima laboral luego de seis meses.
2. Aplicar actividades propuestas que propendan a un liderazgo integral del personal mejorando el liderazgo y gestión del centro; siendo medido semestralmente luego de la aplicación mediante una encuesta.
3. Ejecutar el cronograma de capacitación del personal de docentes de la Escuela de Submarinos en el año 2012.
4. Conocer el clima laboral de la Escuela de Submarinos a directivos, docentes y estudiantes.
5. Realizar un cronograma de exposiciones dictadas por los estudiantes sobre valores, charlas de motivación por profesionales y seminarios sobre el uso del sistema de calificación del personal para el personal de toda la escuela.
6. Llevar a cabo las actividades extra curriculares como deportivas y socio culturales para el personal de la ESDESS que se presentan en la propuesta.

7.4. Árbol de objetivos y de problemas

El árbol de problemas nos ayudará a encontrar soluciones a través del mapeo del problema de gestión, liderazgo y valores de nuestra escuela; identificando así las causas o determinantes con sus consecuencias o efectos.

El árbol de objetivos nos permitirá alcanzar los objetivos para poder solucionar los problemas que hay en la escuela de submarinos que se han detectado.

7.4.1. **Árbol de problemas y objetivos sobre el liderazgo**

7.4.1.1. **Árbol de problemas sobre el liderazgo**

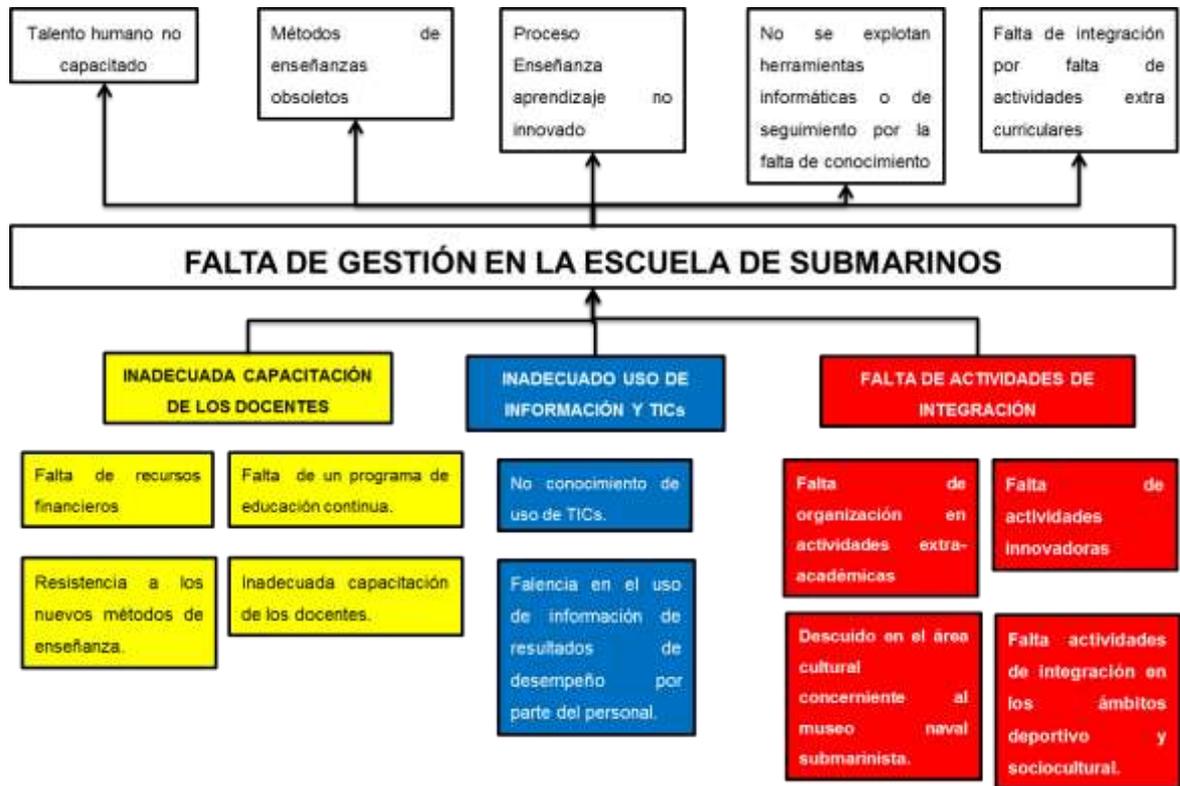


7.4.1.2. **Árbol de objetivos sobre el liderazgo**

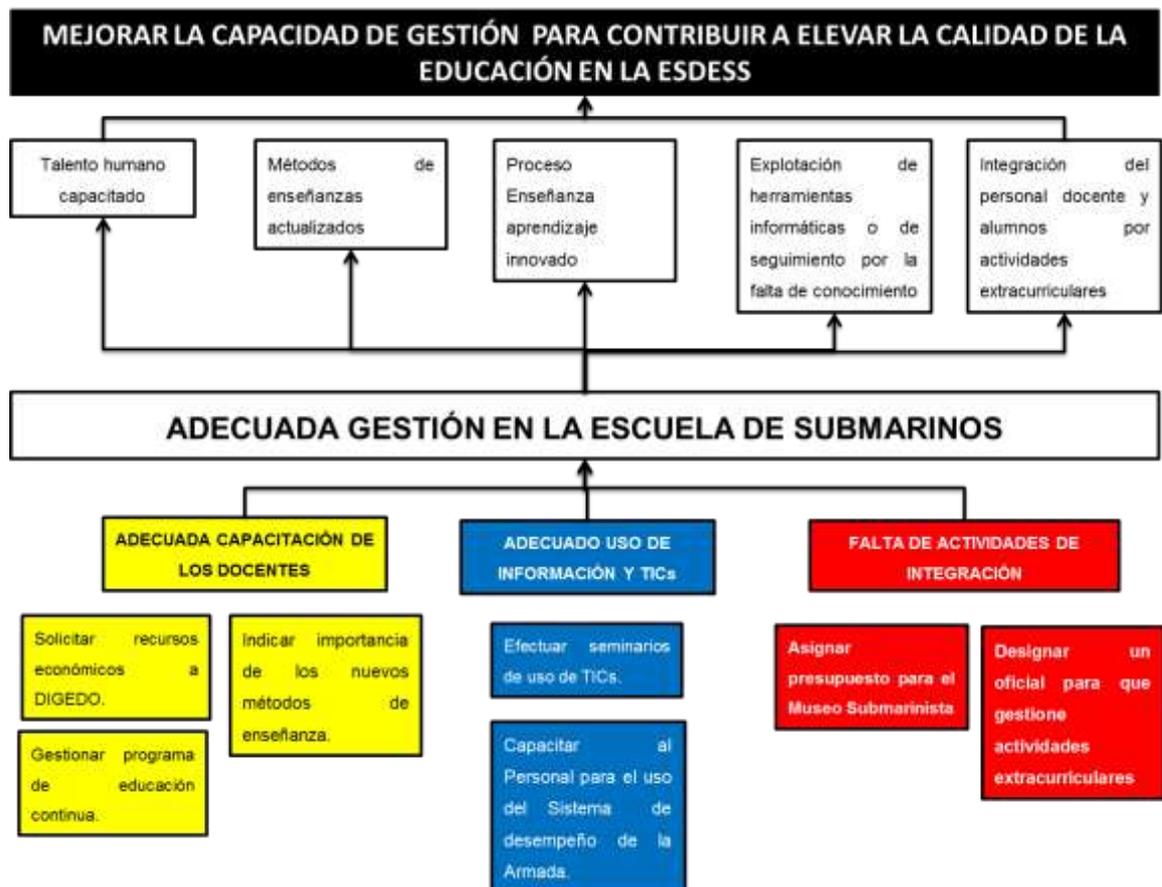


7.4.2. **Árbol de objetivos y problemas sobre la gestión de la ESDESS**

7.4.2.1. **Árbol de problemas sobre la gestión de la ESDESS**



7.4.2.2. **Árbol de objetivos sobre la gestión de la ESDESS**



7.5. Actividades

Las actividades a seguir en esta propuesta serían las siguientes:

1. Realizar una reunión preliminar en la ESDESS con todos los directivos y docentes para analizar los problemas en liderazgo, valores y gestión de la ESDESS que se encontraron con la aplicación de encuestas y entrevistas para conformar grupos de trabajo que busquen soluciones para la mejor toma de decisiones.
2. Cumplir con el cronograma de exposiciones a ser dictadas por los estudiantes del Curso Básico de Oficiales XIV Promoción sobre valores dispuesto por el Departamento Académico de la ESDESS; el Curso Básico está conformado por oficiales en el grado de Alférez de Fragata (grado más neófito del personal de oficiales de la Fuerza Naval); dichas exposiciones deberán ser dictadas en el Auditorio de la escuela los días Viernes a las 08h00 de acuerdo al **Anexo "I"**.
3. Realizar una encuesta sobre el clima laboral de la Escuela de submarinos a directivos, docentes y estudiantes; con la información recabada una vez organizada en tablas estadísticas deberá ser analizada desde los fundamentos. (Resultados de Clima Laboral aplicada en la ESDESS en **Anexo "J"**).
4. Dar seguimiento al cronograma de charlas de motivación y sobre diferentes problemas a ser dictados por profesionales de la Dirección de Bienestar de la Armada (DIRBIE) para directivos, docentes y estudiantes de la escuela dos veces al mes en el auditorio de la ESDESS.
5. Capacitar al personal de docentes sobre nuevas tecnologías que ayuden al personal docente a explotar estas ayudas a la instrucción además realizar seminarios y jornadas pedagógicas sobre metodologías que ayuden a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje por medio de un plan de capacitación del 2012 al 2014.

Se realizó la contratación de un curso de competencias básicas de informática para seis docentes por un valor total de **\$1680,00** en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ver **Anexo "K"**); que le permitirá conocer y manejar las opciones que proporciona Word, Excel y Power Point para la creación, actualización e impresión de documentos, hojas de cálculo y presentaciones herramientas muy importantes para la enseñanza a los estudiantes.

Se realizó las coordinaciones para que todo el personal de la ESDESS pueda ser capacitado en Pedagogía Básica, Intermedia y Avanzada con el Centro Tecnológico Naval (CETNAV) lo cual no representa ningún gasto para la ESDESS, dicho curso fue dictado del 16 al 17 de septiembre del 2010.

6. El acceso al internet en la ESDESS se encuentra limitado por cuanto no se puede ingresar a:

- a) Páginas de redes sociales,
- b) Cuentas de mail que no sea el correo de la armada;
- c) A páginas de información como Slideshare.com; Wikipedia.com y demás

Estas páginas que se encuentran bloqueadas permiten actualizar las metodologías y procesos de enseñanzas porque al ser nuevas tecnologías no permiten estar comunicados al mundo globalizado del día de hoy.

Por lo que se tendría que contratar el servicio de internet con alguna empresa privada para veinte computadoras distribuidas de la siguiente manera: Cinco para los directivos; siete para los docentes y ocho para los estudiantes. El cuadro comparativo se encuentra en el **Anexo "L"**, la cual fue adjudicada a la empresa CNT funcionando sin novedad en la ESDESS.

7. Preparar conferencia sobre el uso y manejo del Sistema de Calificación Semestral del personal de la Escuela de Submarinos en el Aula Shyri (Auditorio).

8. Gestionar ante la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada la creación de la plaza como Jefe del Departamento Financiero de la ESDESS y a asignación de un oficial en el Grado de Teniente de Fragata Abastecimientos la cual no consta dentro del orgánico de nuestro centro educativo.

9. Coordinar entre los directivos para escoger a un señor oficial el cual sea el encargado de las Relaciones Públicas y Deportes de la ESDESS para así pueda coordinar con demás repartos la organización de eventos tales como:

- a. Campeonato Interno de Fútbol y Vóley interno.
- b. Campeonato Interno de Fútbol y Vóley inter escuelas.
- c. Casa Abierta de Museo Submarinista para la comunidad.

10. Para mejorar la gestión del centro educativo se ha creído conveniente la contratación de un seminario de Administración por Procesos con la Escuela Superior Politécnica del Litoral para Instituciones Públicas para 10 personas (5 autoridades y 5 docentes) con un costo total de \$5950 a llevarse a cabo en el año 2012 para lo cual se indica la propuesta en el **Anexo “M”**.

11. Disponer de un periodo de escucha de los directivos sobre peticiones del personal de la escuela de submarinos (una hora diaria) y que el Departamento académico coordine visite a los hogares del personal de docentes y estudiantes para conocer las diferentes problemáticas que tienen.

12. Ingresar en la malla curricular de los cursos de ascenso como materia el liderazgo integral e incentivarlo en el día a día de las actividades de la ESDESS.

7.6. Localización y cobertura espacial.

Esta propuesta consiste en Mejorar el liderazgo, gestión y valores del personal de directivos, docentes y estudiantes de la Escuela de Submarinos por medio de esta propuesta.

En donde se aplicará esta propuesta es en la Escuela de Submarinos ubicada en la Base Naval Sur en Guayaquil, en la provincia del Guayas, en la Avenida de la Marina, en Latitud 02° 15' 41" S, Longitud 79° 54' 35" W que permite a parte de su función básica como parte del alistamiento operacional de las Fuerzas Armadas en tiempos de paz.

Clima: Es el resultado de la combinación de varios factores. Por su ubicación en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene una temperatura cálida durante casi todo el año. No obstante, su proximidad al Océano Pacífico hace que las corrientes de Humboldt (fría) y de El Niño (cálida) marquen dos períodos climáticos bien diferenciados. Uno lluvioso y húmedo, con calor típico del trópico, que se extiende diciembre a abril (conocido como invierno que corresponde al verano austral); y el otro seco y un poco más fresco (conocido como verano que corresponde al invierno austral), que va desde mayo a diciembre.

La precipitación anual es del 80% en el primero y del 20% en el segundo. La temperatura promedio oscila entre los 20 y 27 °C, un clima tropical benigno si consideramos la latitud en que se encuentra la ciudad. La combinación de varios factores da como resultado el clima de Guayaquil. Debido a su ubicación en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene una temperatura cálida durante casi todo el año.

7.7. Población objetivo

La población objetivo es el personal de oficiales y tripulantes con la especialidad de submarinistas; dentro de estos se encuentran los que cumplen las funciones de directivos que toman las decisiones y son desempeñados por oficiales; los docentes y estudiantes quienes pueden ser oficiales y tripulantes los cuales son capacitados, especializados y perfeccionados en la ESDESS.

La Fuerza Submarina, cuenta con 61 oficiales; 128 tripulantes de arma y 61 tripulantes de apoyo en servicio activo los cuales necesitan realizar cursos de perfeccionamiento y de ascenso a bordo de esta escuela.

7.8. Sostenibilidad de la propuesta

Se indicaran los recursos necesarios para la sostenibilidad de la propuesta partiendo del hecho que un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende.

7.8.1. Talento humano

La Fuerza Submarina, cuenta con 61 oficiales; 128 tripulantes de arma y 61 tripulantes de apoyo en servicio activo los cuales necesitan realizar cursos de perfeccionamiento y de ascenso a bordo de esta escuela.

El talento humano a utilizar para llevar a cabo las diferentes actividades está desglosado en la siguiente tabla:

ACTIVIDAD	TALENTO HUMANO
Reunión preliminar	Directivos y docentes de la ESDESS en sala de sesiones.
Exposiciones sobre valores	Curso Básico de Oficiales XIV Promoción (6 oficiales)
Charlas de motivación y sobre problemas sociales.	Departamento Académico coordinará con profesionales de la Dirección de Bienestar de la Armada

ACTIVIDAD	TALENTO HUMANO
Encuesta de Clima Laboral	Departamento de Estadística, control y ayudas a la instrucción.
Cursos sobre Nuevas tecnologías	Departamento de Académico y planificación.
Seminarios y Jornadas pedagógicas	Departamento de Académico y planificación.
Uso y manejo del Sistema de Calificación Semestral del personal	Departamento de estadística, control y ayudas a la instrucción.
Gestionar ante la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada la creación de la plaza como Jefe del Departamento Financiero de la ESDESS	Dirección de la Escuela de Submarinos en coordinación con la DIGEDO y DIGREH
Coordinar entre los directivos para escoger a un señor oficial el cual sea el encargado de las Relaciones Públicas y Deportes de la ESDESS	Junta académica escogerá al nuevo oficial de Relaciones Públicas y Deportes.
Curso de Administración por procesos y competencias básicas de informática en la ESPOL	Subdirección coordinará con la ESPOL y financiará el curso para el 2012.

7.8.2. Recursos tecnológicos

Las nuevas tecnologías han marcado un hito importante en la educación y en el mundo en general por lo que es importante indicar los recursos tecnológicos a utilizar:

Computadoras portátiles personales para realizar la encuesta y luego tabular los resultados del Clima Laboral.

Para llevar a cabo las charlas de motivación y problemas sociales se realizarán por medio de presentaciones reproducidas en una computadora portátil con la ayuda de un proyector en el auditorio de la escuela; para el personal que no se encuentre en la plaza de Guayaquil se llevará a cabo una videoconferencia utilizando un software llamado SKYPE.

En los seminarios y jornadas pedagógicas también se utilizaran medios informáticos para poder realizarlas.

Para la coordinación de cursos o seminarios sobre gestión y competencias informáticas se coordinará con la ESPOL a través de correo electrónico; el cual nos permite estar realizando las coordinaciones sin gastar recursos.

Las nuevas tecnologías no permiten lo siguiente:

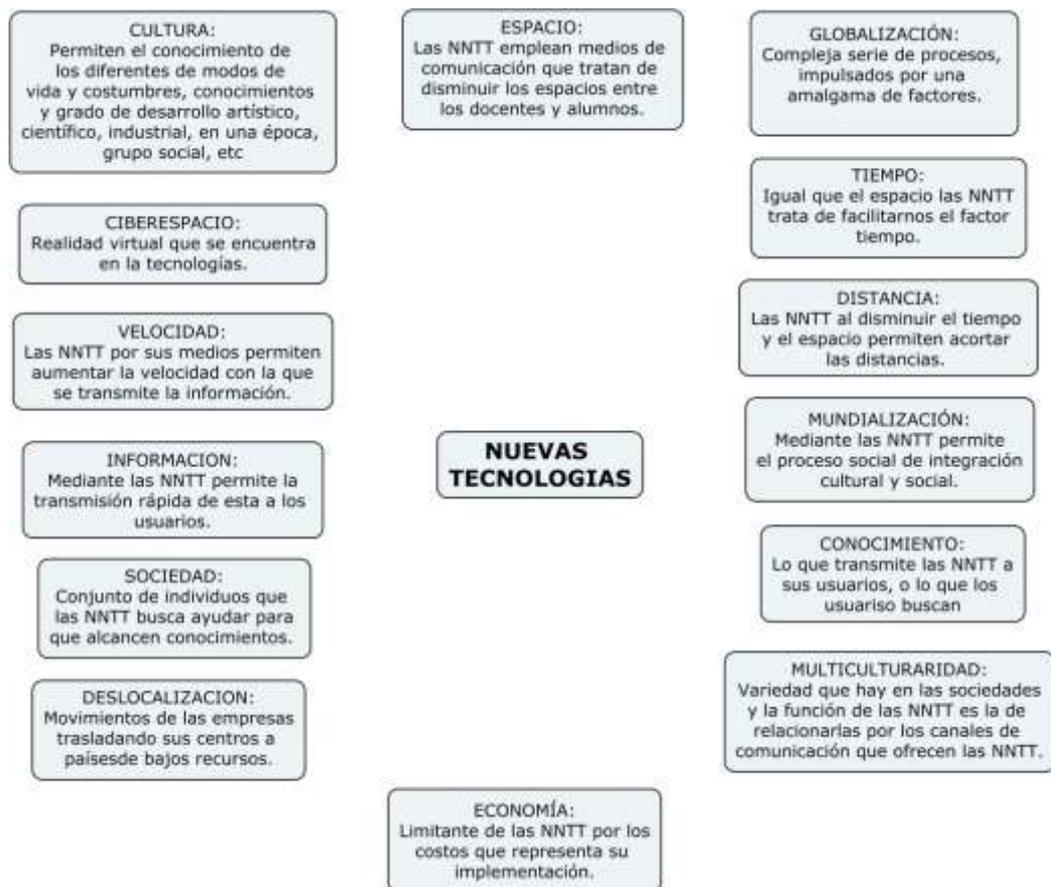


Figura No 7 Características de las NNTT

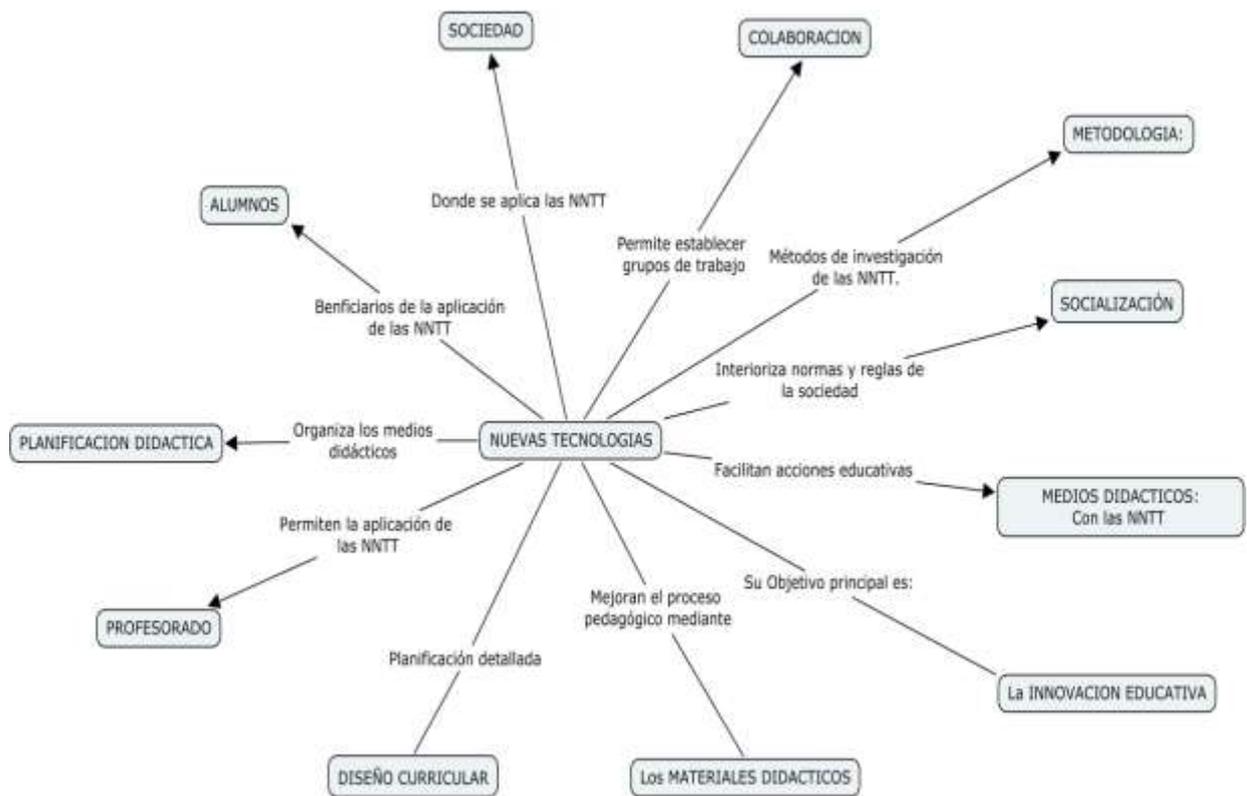


Figura No 8 Características de las NNTT

7.8.3. Recursos económicos

Los recursos económicos para realizar esta propuesta se efectuarán mediante las partidas presupuestarias de la ESDESS y se lo efectuará en el 2014.

7.9. Presupuesto

El presupuesto aproximado para la aplicación de esta propuesta sería aproximadamente de \$ 12.938,84 los cuales deberán ser financiados por las partidas presupuestarias de la ESDESS de la siguiente forma:

PARTIDAS	PRECIO	CANT.	TOTAL
MANTENIMIENTO DE AULAS Y LABORATORIOS			
Mantenimiento de Ventanas de Aulas	\$ 40,00	1	\$ 40,00
Pintado de Aula Shyri (8m x 12m)	\$ 2,00	96	\$ 192,00
Pintado de Aula Huancavilca (7m x 5m)	\$ 2,00	40	\$ 80,00
Pintado de Aula Alfa (4m x 4m)	\$ 2,00	40	\$ 80,00
Pintado de Aula Bravo (4m x 4m)	\$ 2,00	40	\$ 80,00
Pintado de Aula Charlie (4m x 4m)	\$ 2,00	40	\$ 80,00
Pintado de Exteriores (40m x 2m)	\$ 2,00	40	\$ 80,00

PARTIDAS	PRECIO	CANT.	TOTAL
REPARACION DE MOBILIARIOS			
Reparación de Pupitres	\$ 10,00	12	\$ 120,00
Reparación de anaqueles de aulas	\$ 40,00	2	\$ 80,00
REPARACION Y MANTEMIENTO DE EQUIPOS INFORMATICOS			
Revisión y antivirus de PC	\$ 35,00	12	\$ 420,00
MATERIAL DE IMPRESIÓN REPRODUCCION Y PUBLICACIONES			
Impresión de Publicaciones de metodología y demas publicaciones	\$ 3,00	50	\$ 150,00
EDICION REPRODUCCION Y PUBLICACIONES			
Impresión de THBs	\$ 6,00	50	\$ 300,00
SUMINISTROS DE COMPUTACION			
Cartucho Toner Lexmark E232	\$ 93,15	3	\$ 279,45
Cartucho Tóner Canon MP 250-211	\$ 33,00	1	\$ 33,00
Cartucho Tóner Canon MP 250-210	\$ 33,00	1	\$ 33,00
Cartucho Tóner Xerox Color PE	\$ 124,80	2	\$ 249,60
CD	\$ 0,70	50	\$ 35,00
Encuadernador de Revistas Color Azul Tamaño A4	\$ 0,20	50	\$ 10,00
Encuadernador de Revistas Color Transparente Tamaño A4	\$ 0,20	50	\$ 10,00
Papel Copia Tipo A4 Resma	\$ 2,98	36	\$ 107,28
SUMINISTROS DE OFICINA			
Esfero Azul	\$ 0,25	54	\$ 13,50
Esfero Negro	\$ 0,25	54	\$ 13,50
Esfero Rojo	\$ 0,25	27	\$ 6,75
Gomero	\$ 0,40	5	\$ 2,00
Libretines	\$ 0,60	54	\$ 32,40
Caja de Clips	\$ 1,50	6	\$ 9,00
Perforadora	\$ 4,00	3	\$ 12,00
Grapadora	\$ 4,00	3	\$ 12,00
Marcador Azul de pizarra borrable	\$ 0,75	26	\$ 19,50
Marcador Negro de pizarra borrable	\$ 0,75	26	\$ 19,50
Pen drive de 4 GB	\$ 10,00	2	\$ 20,00
Marcador Rojo de pizarra borrable	\$ 0,75	26	\$ 19,50
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA			
Bolsa de plástico de 100 unidades	\$ 1,60	4	\$ 6,40
Desinfectante-Desodorante	\$ 8,00	15	\$ 120,00
Disco para pulir piso	\$ 15,00	2	\$ 30,00
Limpiador Quitaoxido	\$ 3,55	6	\$ 21,30
Lampazos	\$ 1,00	6	\$ 6,00
Escoba	\$ 1,00	6	\$ 6,00
Detergente 400 gramos	\$ 2,00	6	\$ 12,00
MATERIALES DIDACTICOS			
Borradores de Pizarra	\$ 6,00	4	\$ 24,00

PARTIDAS	PRECIO	CANT.	TOTAL
PRODUCTOS TEXTILES			
Sabana de Cama	\$ 9,00	18	\$ 162,00
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION			
Curso de Competencias informáticas	\$ 168,00	10	\$ 1.680,00
Curso de Administración por Procesos	\$ 595,00	10	\$ 5.950,00
SERVICIOS			
Servicio de internet	\$ 190,18	12	\$ 2.282,16
TOTAL			\$ 12.938,84

7.10. Plazo de ejecución de la propuesta

El plazo de ejecución de este proyecto, definido en el cronograma de actividades del **Anexo "N"**, es de tres años (hasta año 2014), contados a partir de la fecha de la reunión preliminar con asignación de recursos financieros para el pago de los recursos a adquirir.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2010). Proyecto de Grado I. Loja: UTPL.
- Armada del Ecuador. (2008). Plan Estratégico institucional "Morán Valverde". Guayaquil: Armada del Ecuador.
- Armada del Ecuador. (2009). *Reglamento Sustitutivo de Disciplina Militar*. Quito: Armada del Ecuador.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Assmann, H. (2002). *Placer y ternura en la educación: hacia una sociedad aprendiente*. Sao Paulo: Narcea Ediciones.
- Azpeitia, E. A. (2010). Introducción al tema de Gestión Pública para resultados en México. *Revista Hacienda Municipal*, 125.
- B. P. Hall. (1995). *Values shift: Personal and Organizational*. New York: New York Publications.
- Botero C.A. (2009). Cinco tendencias de la Gestión Educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-2.
- Brañes Ballesteros, R. (1991). *Aspectos institucionales y jurídicos del medio ambiente, incluida la participación de las ONG en la Gestión ambiental*. Washington: Comité del Medio Ambiente, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Buele, M. (. (2010). *Proyecto de Grado II*. Loja: UTPL.
- Carlos Correa Jaramillo. (2009). *Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: UTPL.
- Chabolla, J. (2001). *Un proyecto de docencia: para las instituciones de educación superior (IES)*. Mexico: Plaza y Valdez Editores.
- Correa, C. E. (2009). *Liderazgo, valores y educación*. Loja: UTPL.
- Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada. (2001). *Modelo del Sistema Educativo de Oficiales 2002 - 2007*. Guayaquil: Armada del Ecuador.
- Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada. (2002). *Modelo del Sistema Educativo de Tripulantes*. Guayaquil: Armada del Ecuador.
- Documentos de Google*. (29 de Junio de 2010). Obtenido de https://docs.google.com/document/d/1QgAH-lm6EJfKghaG0_hDJetRaig3L27GwhUq4hohNWo/edit?hl=es&pli=1

- Domingo, N. S. (2002). *La educación en República Dominicana: retos y perspectivas: ensayos de 37 especialistas dominicanos*. República Dominicana: INTEC.
- Educando. (16 de Octubre de 2009). *Educando*. Obtenido de <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- Escuela de Submarinos. (2010). *Estatuto Orgánico por Procesos*. Guayaquil: Armada del Ecuador.
- Escuela de Submarinos. (2010). *Manual de Gestión por Procesos de la ESDESS*. Guayaquil: Armada del Ecuador.
- Escuela de Submarinos. (s.f.). *Historia ESDESS*. Obtenido de <http://www.esdessa.armada.mil.ec/historia.html>
- Frase Célebre*. (30 de Junio de 2010). Obtenido de http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Rigoberta_Menchu.html
- Grupo de Gestión Pedagógica. (2009). El liderazgo educativo, competencia imperativa para el docente de la actualidad. *Dirección Nacional de Escuelas. Boletín Académico DINA E*, 2.
- Hill, C. y Jones. (2001). *Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hugo Landolfi. (2010). *La esencia del Liderazgo, claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos aires: Dunken.
- Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica. (2006). *FM 6-22 (FM 22-100) Liderazgo del Ejército-Competente, seguro y ágil*. Fuerte Benning, Georgia: Cetra, Inc.
- Jhon M. Peter, Lorenzi, Steven J. Phillip. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. España: McGrawHill.
- Josi Luis Molina, Montserrat Marsal Serra. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Mexico: LibrosEnRed.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel. (2007). *El futuro de los negocios*. Thomson.
- Levicki, C. (1998). *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career*.
- López, J. (1998). Educación ambiental y educación para el desarrollo: ser ciudadano en el inicio del tercer milenio. *Revista Interuniversitaria No 2*, 128.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Convenio Andrés Bello.

- Marina David Buzali. (2005). *Valores y virtudes/Values and Virtue*. Mexico: Panorama Editorial.
- Milton Clark Muñoz Santivañez. (2008). *De gerencia*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/liderazgo_integral
- Milton Rokeach. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ortega y Gasser. (1976). *¿Qué son los valores?* Ediciones de la Casa del Estudiante.
- Parra, M. G. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Pérez Serrano. (2004). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural. Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Real Academia de la Lengua. (2011). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Madrid: Planeta Publishing Corporation.
- Rolando Emilio Maggi Yáñez, Emilio Rolando . (2002). *Desarrollo Humano y Calidad, Valores y Actitudes*. CONALEP.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Quito.
- Siliceo & Casares. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Siliceo, A. C. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGrawHill.
- Solano, D. V. (2010). *Gestión del conocimiento*. Díaz de Santosc.
- Stephen P Robbins. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wolman - Benjamin B. (1999). *Diccionario de Ciencias de la Conducta* . La Merced.

9. ANEXOS

ANEXO "A" PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESESS AL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2011.

ANEXO "B" PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESESS PARA EL AÑO 2012.

ANEXO "C" ORGANICO DE LA ESESS 2011

ANEXO "D" HISTORICO DEL PRESUPUESTO DE LA ESESS 2000 A 2010.

ANEXO "E" PRESUPUESTO DE LA ESESS PARA EL AÑO 2012

ANEXO "F" EVALUACIÓN SEMESTRAL DEL PERSONAL NAVAL.

ANEXO "G" GRADO DE SATISFACION DE LOS DOCENTES.

ANEXO "H" GRADO DE SATISFACION DE LOS ESTUDIANTES.

ANEXO "I" CRONOGRAMA DE CONFERENCIA DE VALORES

ANEXO "J" RESULTADOS DE CLIMA LABORAL ESESS

ANEXO "K" PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

ANEXO "L" CUADRO COMPARATIVO DE EMPRESAS DE INTERNET

ANEXO "M" PROPUESTA DE ADMINISTRACION POR PROCESOS DE LA ESPOL

ANEXO "N" CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORA

ARMADA DEL ECUADOR
 ESCUELA DE SUBMARINOS
 ANEXO "A"

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESDESS AL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	PRESUPUESTO	GASTOS	% Completado	Estrategia de ejecución											
								1er trimestre dic ene/feb	2º trimestre mar abr/may	3er trimestre jun jul/ago	4º trimestre sep oct/nov	1er trimestre dic ene/feb							
1	Escuela de Submarinos	295,81 días?	lun 03-01-11	vie 09-12-11	\$ 13.345,00	\$ 7.324,88													
2	PROGRAMA 3: Educación y entrenamiento militar	295,81 días?	lun 03-01-11	vie 09-12-11	\$ 13.345,00	\$ 7.324,88													
3	Educación Militar	295,81 días?	lun 03-01-11	vie 09-12-11	\$ 13.345,00	\$ 7.324,88	64%												
4	Perfeccionamiento	162,06 días?	lun 07-02-11	vie 12-08-11	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	50%												
5	Curso N2 para promociones 54 y 55	162,06 días?	lun 07-02-11	vie 12-08-11	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	100%												
6	Aplicación a bordo para oficiales (Fase Submarinos)	27,38 días?	lun 04-04-11	mié 04-05-11	\$ 400,00	\$ 400,00	100%												
7	Curso Oficial de Mando para submarinos	24,88 días?	lun 06-06-11	vie 01-07-11	\$ 0,00	\$ 0,00	0%												
8	Curso Coordinador de Ataque	4,88 días?	lun 11-04-11	vie 15-04-11	\$ 0,00	\$ 0,00	0%												
9	Especialización	270,81 días?	lun 03-01-11	vie 11-11-11	\$ 3.400,00	\$ 500,00	16%												
10	Curso Básico de Oficiales XVI Promoción	270,81 días?	lun 03-01-11	vie 11-11-11	\$ 3.400,00	\$ 500,00	33%												
11	Etapa Bravo (Inicio el 09-MAR-2010)	140,81 días?	lun 03-01-11	lun 13-06-11	\$ 500,00	\$ 500,00	100%												
12	Exámenes finales en puerto	12,38 días?	mar 14-06-11	lun 27-06-11	\$ 1.450,00	\$ 0,00	0%												
13	Exámenes finales en la mar (Depende del SSILCA)	117,38 días?	mar 28-06-11	vie 11-11-11	\$ 1.450,00	\$ 0,00	0%												
14	Curso Basico de Tripulantes XVI Promoción	270,81 días?	lun 03-01-11	vie 11-11-11	\$ 1.500,00	\$ 0,00	0%												
15	Exámenes finales en la mar (Depende del SSILCA)	270,81 días?	lun 03-01-11	vie 11-11-11	\$ 1.500,00	\$ 0,00	0%												
16	Reentrenamiento y Capacitación	258,31 días?	lun 14-02-11	vie 09-12-11	\$ 6.045,00	\$ 4.424,88	88%												

Proyecto: D:\PLAN OPERATIVO ANUA
 Fecha: mié 02-07-14

Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
División		Tarea inactiva		Resumen manual	
Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
Resumen del proyecto		Tarea manual		Progreso	
Tareas externas		Sólo duración		Fecha límite	

ARMADA DEL ECUADOR
 ESCUELA DE SUBMARINOS
 ANEXO "A"

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESDESS AL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	PRESUPUESTO	GASTOS	% Completado	Avance por trimestre											
								1er trimestre dic ene feb	2º trimestre mar abr may jun	3er trimestre jul ago sep	4º trimestre oct nov dic	1er trimestre ene feb							
17	Reentrenamiento Dotación SSILCA	258,31 días?	lun 14-02-11	vie 09-12-11	\$ 1.045,00	\$ 500,00	70%												
18	Reentrenamiento de Dotacion SHYRI	258,31 días?	lun 14-02-11	vie 09-12-11	\$ 3.500,00	\$ 2.424,88	70%												
19	Reentrenamiento de Sonaristas	18,63 días?	lun 21-03-11	vie 08-04-11	\$ 500,00	\$ 500,00	100%												
20	Reentrenamiento de Ploteadores	12,38 días?	lun 06-06-11	vie 17-06-11	\$ 500,00	\$ 500,00	100%												
21	Reentrenamiento de Lectura de Planos	12,38 días?	lun 04-07-11	vie 15-07-11	\$ 500,00	\$ 500,00	100%												
22	Actividades Extra-Academicas	91,13 días?	vie 01-07-11	vie 14-10-11	\$ 0,00	\$ 0,00	100%												
23	Casa abierta en PRIZON (Museo Naval sección de Submarinos)	19,88 días?	vie 01-07-11	vie 22-07-11	\$ 0,00	\$ 0,00	100%												
24	Inter-Escuelas Militares (Se realizará con las Escuelas que estan en la Base Sur)	11,13 días?	lun 03-10-11	vie 14-10-11	\$ 0,00	\$ 0,00	100%												

Proyecto: D:\PLAN OPERATIVO ANUA
 Fecha: mié 02-07-14

Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
División		Tarea inactiva		Resumen manual	
Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
Resumen del proyecto		Tarea manual		Progreso	
Tareas externas		Sólo duración		Fecha límite	

ANEXO "B"
 ESCUELA DE SUBMARINOS
 PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESEDESS PARA EL AÑO 2012

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Número1	Costo	1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			4º trimestre		
							ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	CURSOS ESEDESS 2012	339,33 días?	lun 09-01-12	vie 28-12-12	0	\$ 19.950,00												
2	PERFECCIONAMIENTO	19,33 días?	lun 09-04-12	vie 27-04-12	0	\$ 2.495,17												
3	Fase Común promoción LVXVII	19,33 días?	lun 09-04-12	vie 27-04-12	30	\$ 2.495,17												
4	ESPECIALIZACIÓN	172,67 días?	lun 02-07-12	vie 28-12-12	0	\$ 9.275,16												
5	Curso Básico de Tripulantes fase ALFA	172,67 días?	lun 02-07-12	vie 28-12-12	18	\$ 9.275,16												
6	CAPACITACIÓN	339,33 días?	lun 09-01-12	vie 28-12-12	0	\$ 6.601,67												
7	Reentrenamiento de Personal Unidades Submarinas	112,67 días?	lun 03-09-12	vie 28-12-12	40	\$ 4.120,35												
8	Curso de Ploteadores	11,33 días?	lun 09-01-12	jue 19-01-12	10	\$ 937,10												
9	Análisis Acústico para personal de Operaciones	12,67 días?	lun 30-01-12	vie 10-02-12	10	\$ 779,15												
10	Lectura de Planos de Electricidad	12,67 días?	lun 05-03-12	vie 16-03-12	10	\$ 765,07												
11	CAPACITACION PARA PERSONAL DE UNIDADES DE SUPERFICIE	43,33 días?	mié 02-05-12	vie 15-06-12	0	\$ 1.578,00												
12	Seminario de Acústica Submarina para Fragatas	10 días?	mié 02-05-12	vie 11-05-12	12	\$ 834,20												
13	Seminario de Acústica Submarina para Corbetas	12,67 días?	lun 04-06-12	vie 15-06-12	12	\$ 743,80												

Proyecto: POA ESEDESS 2012
 Fecha: mié 02-07-14

Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
División		Tarea inactiva		Resumen manual	
Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
Resumen del proyecto		Tarea manual		Progreso	
Tareas externas		Sólo duración		Fecha límite	

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS
ANEXO "C"
ORGÁNICO APROBADO AÑO 2011**

REPARTO	PLAZA PROPUESTA	PLAZA REAL	ORGANIZACIÓN /PUESTOS	ORGANICO REAL 2008-2012						PROPUESTA ORGANICA					
				GRAD	ESP	DIP	PERF	ESPEC.	NIV	GRAD	ESP	DIP	PERF	ESPEC.	NIV
ESCUELA DE SUBMARINOS															
			DIRECCIÓN												
ESDESS	1	1	DIRECTOR	CPFG	ARM	EM	SS			CPFG	ARM	EM	SS		
ESDESS	2	4	SECRETARIA	SP						SP					
UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA															
ESDESS	3	40	AUXILIAR DE PRESUPUESTO	SGOP	SRV			AB		SGOP	SRV			AB	
ESDESS	4	41	AUXILIAR ACTIVOS FIJOS Y ADQUISICIONES	SGOS	SRV			AB		SGOS	SRV			AB	
DEPARTAMENTO ACADEMICO PLANIFICACION Y EVALUACION															
ESDESS	5	3	JEFE DE DEPARTAMENTO	CPCB	ARM		SS			CPCB	ARM		SS		
ESDESS	6	2	AMANUENSE	SGOP	SRV			AD	AAC	SGOP	SRV			AD AAC	
DIVISIÓN ACADEMICA															
ESDESS	7	9	JEFE DE DIVISION	SUBP-ET-OP	ARM		SS			SUBP-ET-OP	ARM		SS		
ESDESS	8	5	ASESOR PEDAGOGICO	S.P.					P2	S.P.				P2	
DIVISIÓN DE PLANIFICACION Y EVALUACIÓN															
ESDESS	9	10	INSTRUCTOR TÉCNICO	SUBP-EL	ARM		SS			SUBP-EL	ARM		SS		
ESDESS	10	6	COORDINADOR ACADEMICO	S.P.					P2	S.P.				P2	
DIVISIÓN DE CURSOS															
ESDESS	11	7	INSTRUCTOR TÉCNICO	S.P.					P2	S.P.				P2	
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA, CONTROL Y AYUDAS A LA INSTRUCCIÓN															
ESDESS	12	8	JEFE DE DEPARTAMENTO	TNNV	ARM		SS			TNNV	ARM		SS		
ESDESS	13	39	AMANUENSE	CBOP	SRV			IF	AAC	CBOP	SRV			IF AAC	
DIVISION DE ESTADISTICA Y CONTROL															
ESDESS	14	Requerido x necesidad de ESDESS	INSTRUCTOR TÉCNICO	SUBS-ET-OP	ARM		SS			SUBS-ET-OP	ARM		SS		
ESDESS	15		INSTRUCTOR TÉCNICO	S.P.					P2	S.P.					P2
DIVISION DE AYUDAS A LA INSTRUCCIÓN															
ESDESS	16	Req. x ESDESS	INSTRUCTOR TÉCNICO	SUBS-MT	ARM		SS			SUBS-MT	ARM		SS		
CURSO BASICO DE SS PARA OFICIALES															
ESDESS	17		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		
ESDESS	18		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		
ESDESS	19		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		
ESDESS	20		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		
ESDESS	21		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS
ANEXO "C"
ORGÁNICO APROBADO AÑO 2011**

ESDESS	22		ALUMNO	ALFG	ARM		SU			ALFG	ARM		SU		
--------	----	--	--------	------	-----	--	----	--	--	------	-----	--	----	--	--

CURSO BASICO DE SS PARA TRIPULANTES DE ARM

ESDESS	23		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-OP		MARO	ARM		SU	ET-OP	
ESDESS	24		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-OP		MARO	ARM		SU	ET-OP	
ESDESS	25		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-OP		MARO	ARM		SU	ET-OP	
ESDESS	26		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-OP		MARO	ARM		SU	ET-OP	
ESDESS	27		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-AT		MARO	ARM		SU	ET-AT	
ESDESS	28		ALUMNO	MARO	ARM		SU	ET-AT		MARO	ARM		SU	ET-AT	
ESDESS	29		ALUMNO	MARO	ARM		SS	ET-TC		MARO	ARM		SS	ET-TC	
ESDESS	30		ALUMNO	MARO	ARM		SS	ET-TC		MARO	ARM		SS	ET-TC	
ESDESS	31		ALUMNO	MARO	ARM		SU	EL		MARO	ARM		SU	EL	
ESDESS	32		ALUMNO	MARO	ARM		SU	EL		MARO	ARM		SU	EL	
ESDESS	33		ALUMNO	MARO	ARM		SU	EL		MARO	ARM		SU	EL	
ESDESS	34		ALUMNO	MARO	ARM		SU	EL		MARO	ARM		SU	EL	
ESDESS	35		ALUMNO	MARO	ARM		SU	MC-MT		MARO	ARM		SU	MC-MT	
ESDESS	36		ALUMNO	MARO	ARM		SU	MC-MT		MARO	ARM		SU	MC-MT	
ESDESS	37		ALUMNO	MARO	ARM		SU	MC-MT		MARO	ARM		SU	MC-MT	
ESDESS	38		ALUMNO	MARO	ARM		SU	MC-MT		MARO	ARM		SU	MC-MT	

CURSO BASICO DE SS PARA TRIPULANTE ESPECIALISTAS Y DE SERVICIO

ESDESS	39		ALUMNO	MARO	SRV			AD		MARO	SRV			AD	
ESDESS	40		ALUMNO	MARO	SRV			AD		MARO	SRV			AD	
ESDESS	41		ALUMNO	MARO	SRV			IF		MARO	SRV			IF	
ESDESS	42		ALUMNO	MARO	SRV			IF		MARO	SRV			IF	
ESDESS	43		ALUMNO	MARO	ESP			CC		MARO	ESP			CC	
ESDESS	44		ALUMNO	MARO	ESP			CM		MARO	ESP			CM	

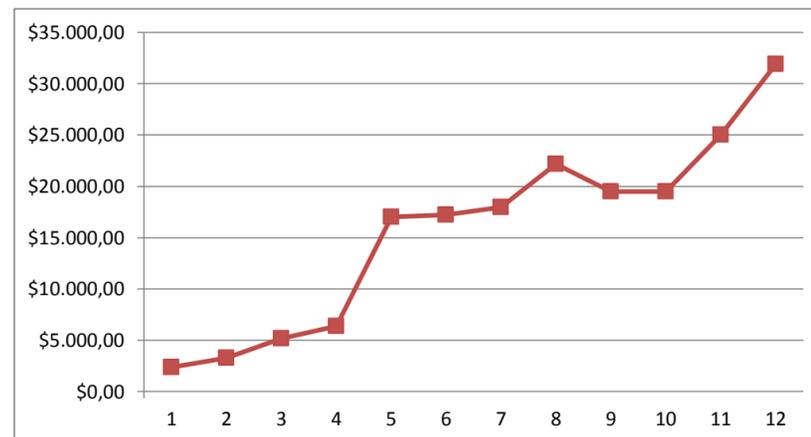
**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS
ANEXO "D"
HISTORICO DEL PRESUPUESTO DE LA ESESS 2000 A 2010**

DETALLE DE FASES E ITEMS PROYECTO I-042011 CURSO DE OFICIALES Y TRIPULANTES EN ESCSUB

FASE	ITEM	DENOMINACION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011-MIN	2011-DES	AUMENTO	DESV.STAND.	MEDIA	MAXIMO	
001	001	Manteni de aulas y laboratorios	\$0,00	\$94,29	\$0,00	\$0,00	\$6.399,74	\$1.517,18	\$2.296,05	\$1.999,57	\$997,50	\$1.000,00	\$300,00	\$800,00	\$1.300,00	\$1.000,00	\$1.877,04	\$1.327,67	\$6.399,74	
002	001	Manteni y reparación de mobiliario	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.106,80	\$1.026,00	\$2.195,00	\$997,00	\$800,00	\$800,00	\$600,00	\$600,00	\$1.100,00	\$500,00	\$796,04	\$774,98	\$2.195,00	
004	001	Manteni de equipo de oficina	\$103,00	\$528,00	\$400,00	\$132,12	\$2.099,96	\$2.025,00	\$250,00	\$999,29	\$801,00	\$801,00	\$600,00	\$600,00	\$1.100,00	\$500,00	\$688,35	\$794,49	\$2.099,96	
	006	Manteni de equipos de computación	\$0,00	\$0,00	\$739,85	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$213,58	\$67,26	\$739,85	
	020	Manteni computadoras y equipos periféricos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$364,00	\$952,45	\$1.300,00	\$989,80	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$800,00	\$1.300,00	\$300,00	\$523,63	\$600,57	\$1.300,00	
010	001	Imprenta y reproducción	\$298,50	\$399,10	\$509,46	\$300,00	\$895,00	\$1.993,50	\$769,50	\$998,00	\$995,00	\$1.000,00	\$750,00	\$600,00	\$1.100,00	\$350,00	\$479,55	\$809,82	\$1.993,50	
	002	Materiales para imprenta, reproducción y fotografía	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$997,60	\$1.259,00	\$1.599,41	\$1.049,70	\$1.050,00	\$1.050,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$450,00	\$631,15	\$636,88	\$1.599,41	
017	001	Instructores navales	\$765,92	\$866,32	\$1.426,80	\$3.280,00	\$1.573,20	\$2.886,55	\$5.159,82	\$8.822,20	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.712,33	\$2.252,80	\$8.822,20	
019	001	Suministros de oficina	\$0,00	\$282,85	\$249,57	\$977,62	\$899,97	\$1.409,67	\$376,12	\$393,50	\$1.049,94	\$1.050,00	\$827,38	\$1.000,00	\$1.500,00	\$672,62	\$440,97	\$683,33	\$1.409,67	
	002	Suministros laboratorio y salas de clase	\$0,00	\$72,61	\$119,00	\$292,24	\$549,52	\$558,97	\$900,15	\$684,17	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$328,67	\$288,79	\$900,15	
	003	Suministros de computación	\$0,00	\$101,50	\$400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$121,42	\$45,59	\$400,00	
	004	Suministros de aseo y limpieza	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$74,96	\$456,41	\$118,96	\$282,94	\$599,89	\$599,89	\$600,00	\$600,00	\$0,00	\$0,00	-\$600,00	\$266,25	\$248,47	\$599,89
	020	Suministros de computación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$773,64	\$999,85	\$1.174,21	\$999,79	\$999,79	\$1.000,00	\$300,00	\$1.000,00	\$800,00	\$1.300,00	\$300,00	\$508,77	\$631,57	\$1.174,21
020	001	Materiales y útiles didácticos	\$954,29	\$355,87	\$484,91	\$542,81	\$857,99	\$757,52	\$355,52	\$299,01	\$297,50	\$300,00	\$397,25	\$500,00	\$500,00	\$102,75	\$239,91	\$509,33	\$954,29	
055	004	Entrenamiento y capacitación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.426,00	\$6.426,50	\$12.520,37	\$20.000,00	\$20.000,00	\$7.479,63	\$4.252,38	\$2.306,62	\$6.426,00	
060	001	Prendas de protección	\$165,80	\$315,20	\$586,25	\$510,00	\$285,55	\$1.030,33	\$1.076,75	\$1.211,00	\$2.083,90	\$2.305,50	\$2.540,00	\$2.500,00	\$3.000,00	\$460,00	\$853,03	\$1.100,93	\$2.083,90	
	002	Productos textiles	\$84,00	\$237,14	\$0,00	\$227,93	\$129,80	\$238,66	\$480,00	\$766,67	\$1.692,78	\$1.472,00	\$1.890,00	\$1.400,00	\$1.400,00	-\$490,00	\$698,14	\$656,27	\$1.692,78	
063	001	Vajilla y menaje	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$141,48	\$198,74	\$200,00	\$225,00	\$300,00	\$300,00	\$75,00	\$98,44	\$69,57	\$198,74	
	002	Materiales para mantenimiento	\$0,00	\$0,00	\$267,55	\$91,16	\$13,14	\$369,78	\$249,93	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$400,00	\$0,00	\$0,00	-\$400,00	\$155,54	\$126,51	\$369,78	
067	001	Repuestos de uso general	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$999,90	\$499,02	\$500,00	\$300,00	\$500,00	\$500,00	\$200,00	\$332,92	\$208,99	\$999,90	
TOTALES:			\$2.371,51	\$3.252,88	\$5.183,39	\$6.353,88	\$17.023,27	\$17.219,47	\$17.961,01	\$22.183,73	\$19.490,76	\$19.505,00	\$25.000,00	\$31.900,00	\$36.400,00	\$11.400,00	\$16.218,10	\$14.140,45	\$42.358,97	

\$12.479,63 \$11.900,00

2000	\$2.371,51
2001	\$3.252,88
2002	\$5.183,39
2003	\$6.353,88
2004	\$17.023,27
2005	\$17.219,47
2006	\$17.961,01
2007	\$22.183,73
2008	\$19.490,76
2009	\$19.505,00
2010	\$25.000,00
2011	\$31.900,00



**ARMADA DEL ECUADOR
PLAN DIRECTOR**

CUADRO RESUMEN PROPUESTA DE ACTIVIDAD - TODOS

1) Código: Pr I-04-2011 2) R.N.E: ESCSUB 3) Página: 1
 Denominación: CURSOS DE OFICIALES Y TRIPULANTES EN ESCSUB 4) Fecha de emisión: 19/09/2011

5) SINTESIS DE LA ACTIVIDAD: SE REALIZARAN CURSOS DE ESPECIALIZACION, ENTRENAMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO PARA OFICIALES Y TRIPULANTES DEL ESCSUB, PARA EL AÑO 2012.	6) Tipo de Actividad: ACTIVIDAD	8) Localidad de Ej.: 09
	7) Siglas RN. Cont. Téc: INSGAR	9) Año de Plan.: 2011
		10) Año de Ej.: 2012

11) Fase	12) Item	13) Denominación de la Fase o Item de la Actividad	14) REP. ORIGIN.	15) PA.	16) PERIODO EJEC.		17) ASIGNACION PRESUPUEST.			
					INICIO	TERMINO	PARTIDA	MN	V. MON.	V. DOL.
01	01	MANTENIMIENTO DE AULAS Y LABORATORIOS	ESCSUB	51	01/03/2012	31/03/2012	530402	US	1,588.00	1,588.00
02	01	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOBILIARIO	ESCSUB	51	01/03/2012	31/03/2012	530403	US	1,030.16	1,030.16
04	20	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS, EQUIPOS PERIFERICOS Y DISPOSITIVOS	ESCSUB	51	01/01/2012	28/02/2012	530704	US	1,240.00	1,240.00
10	01	IMPRESA Y REPRODUCCION	ESCSUB	51	01/03/2012	31/03/2012	530204	US	550.00	550.00
	02	MATERIALES PARA IMPRESA Y REPRODUCCION Y FOTOGRAFIA	ESCSUB	51	01/03/2012	31/03/2012	530807	US	360.00	360.00
19	01	SUMINISTROS DE OFICINA	ESCSUB	19	01/03/2012	31/03/2012	530804	US	557.20	557.20
	04	SUMINISTROS DE <ASEO Y LIMPIEZA	ESCSUB	19	01/03/2012	31/03/2012	530805	US	287.20	287.20
	20	SUMINISTROS DE COMPUTACION	ESCSUB	19	01/03/2012	31/03/2012	530804	US	1,996.44	1,996.44
20	01	MATERIALES Y UTILES DIDACTICOS	ESCSUB	19	01/06/2012	30/06/2012	530812	US	108.00	108.00
53	04	SERVICIO DE ALIMENTACION SERVIDORES PUBLICOS	DIGFIN	51	01/03/2012	31/12/2012	530801	US	1,584.00	1,584.00
55	04	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION EN EL PAIS	ESCSUB	51	01/05/2012	31/05/2012	530603	US	6,176.00	6,176.00
60	01	PRENDAS DE PROTECCION	ESCSUB	19	01/06/2012	30/06/2012	530802	US	3,795.00	3,795.00
	02	PRODUCTOS TEXTILES	ESCSUB	19	01/06/2012	30/06/2012	530899	US	513.00	513.00
63	01	VAJILLA Y MENAJE	ESCSUB	19	01/05/2012	31/05/2012	530899	US	165.00	165.00
		Total del Proyecto: I011							19,950.00	
		Total General de Proyectos:							19,950.00	



ARMADA DEL ECUADOR

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

[Sistema de Evaluación del Personal](#)

		[101922]	
Evaluado:	TNNV-SS MORA MORAN JOSE JAVIER	Cédula:	0917935306
Periodo:	Enero a Junio - Año 2010 Semestre 1 (Enero a Junio)	Tipo:	SEMESTRAL
Cargo:	SubDirector		
Funciones:	SUB DIRECTOR Y JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADEMICO		
Evaluador:	CPCB- SS VELASTEGUI CASTILLO JORGE ALBERTO	Calificación	19.740
Supervisor:	CPNV-EM PALMA ACOSTA JOSE DAVID		

COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES

7.840

LIDERAZGO	19.50
ESPIRITU MILITAR	20.00
<i>DEMOSTRO TOTAL ENTREGA A LAS ACTIVIDADES MILITARES PROGRAMADAS EN EL SEMESTRE, MOTIVANDO A TODOS LOS SUBORDINADOS A ELEVAR SU ESPIRITUD MILITAR</i>	
PROFESIONALISMO	19.50
RESPONSABILIDAD	19.50
INICIATIVA	20.00
<i>DURANTE EL SEMESTRE DEMOSTRO TOTAL INICIATIVA PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS Y SITUACIONES NO PREVISTAS EN LA ADMINISTRACION DE SU DEPARTAMENTO, CONTRIBUYENDO A LA EFICIENCIA DE LA ESCUELA</i>	
DECISIÓN	19.50
ORGANIZACIÓN	19.50
PERSEVERANCIA	19.50
TRABAJO EN EQUIPO	19.50
RESISTENCIA	19.50

COMPETENCIAS PSICO-SOCIALES

7.900

DISCIPLINA	20.00
<i>CUMPLE ESTRICTAMENTE LAS ORDENES Y DISPOSICIONES ENMARCADAS EN LAS LEYES. DEMUESTRA COMPROMETIMIENTO CON LA INSTITUCION.</i>	
PORTE MILITAR	20.00
<i>PERMANENTEMENTE DEMUESTRA UNA ADECUADA PRESENTACION MILITAR, SIENDO REFERENTE DE SUS SUBORDINADOS</i>	
CONDUCTA CIUDADANA	19.50
ESPIRITU DE CUERPO	19.50
DISCRECIÓN	19.50
EQUILIBRIO EMOCIONAL	19.50
TACTO	20.00
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTA COMPETENCIA PSICO SOCIAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
AUTOCONFIANZA	20.00
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTA COMPETENCIA PSICO SOCIAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
FLEXIBILIDAD	19.50
SOBRIEDAD	20.00
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTA COMPETENCIA PSICO SOCIAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	

VALORES INSTITUCIONALES BÁSICOS O FUNDAMENTALES

HONOR	
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTE VALOR INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
LEALTAD	
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTE VALOR INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
VERACIDAD	
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTE VALOR INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
HONESTIDAD	
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTE VALOR INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
VALOR	
<i>PERMANENTEMENTE DEMOSTRO ESTE VALOR INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS</i>	
EVALUACIÓN VALORES INSTITUCIONALES	A

EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESESS, PERMANENTEMENTE APLICO TODOS LOS VALORES INSTITUCIONAL QUE LA FUERZA NAVAL HA CATALOGADO COMO PRIORITARIAS.

CONDICIÓN FÍSICA DEL EVALUADO

CONDICIÓN FÍSICA

20.00 **4.000**

Firma del Evaluado:

TNNV-SS MORA MORAN JOSE JAVIER

**ARMADA DEL ECUADOR
 ESCUELA DE SUBMARINOS
 ANEXO "G"
 GRADO DE SATISFACION DE LOS DOCENTES.**

EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL DOCENTE

CURSO: ASCENSO NR 2 AÑO 2011		NÚMERO DE DOCENTES					
ORD	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6
1	SE ENCUENTRA SATISFECHO POR PERTENECER AL CUERPO DE PROFESORES DE LA ESESS	5	5	5	5	5	5
2	CONSIDERA UD. QUE EN LA ESESS EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACION CON LOS DOCENTES	5	5	4	4	4	4
3	CONSIDERA UD. QUE EN LA ESESS EL DOCENTE ES TRATADO CON RESPETO Y CORDIALIDAD EN TODO MOMENTO	5	5	5	5	5	4
4	HA SIDO CONSIDERADO PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS DE CAPACITACION PEDAGÓGICA PROGRAMADOS POR LA ESESS.	5	5	5	5	5	5
5	HA SIDO CONSIDERADO PARA PARTICIPAR EN LAS JUNTAS ACADEMICAS DURANTE LOS DIFERENTES PERIODOS DE LOS CURSOS	5	5	5	4	5	4
6	DISPONE DEL MATERIAL DIDACTICO NECESARIO PARA DICTAR SU MATERIA	5	4	5	4	4	5
7	DISPONE DE AREAS DE ESPARCIMIENTO ADECUADAS	5	4	5	5	3	5
8	SE LE DA A CONOCER OPORTUNAMENTE LAS NOTAS DE EVALUACION EMITIDAS POR LOS ALUMNOS Y POR LA ESESS	5	5	5	4	4	5
9	SE SIENTE SATISFECHO EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS	5	5	5	5	5	5
TOTAL		5,00	4,78	4,89	4,56	4,44	4,67
PROMEDIO		4,722					

TOTALMENTE ACEPTABLE	5
ACEPTABLE	4
PARCIALMENTE ACEPTABLE	3
POCO ACEPTABLE	2
DEFICIENTE	1

EVALUACIÓN CUANTITATIVA <u>4,722</u>
EVALUACIÓN CUALITATIVA <u>TOTALMENTE ACEPTABLE</u>

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS
ANEXO "H"**

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL ALUMNO

CURSO:

ALUMNO No.

FECHA DE LA EVALUACIÓN:

		ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	ES TRATADO CON RESPETO POR SUS DOCENTES Y SUPERVISORES					
2	ES EVALUADO CON JUSTICIA EN SUS EXAMENES					
3	EL CONTENIDO DE LAS MATERIAS ESTA DE ACUERSO A SU NIVEL PROFESIONAL					
4	DISPONE DE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA LA EDUCACIÓN					
5	SE LA HA DOTADO DE LA LOGISTICA BASICA (VESTIMENTA, VAJILLA, MENAJE).					
6	DISPONE DE AREAS DE HABITABILIDAD OPTIMAS					
7	DISPONE DE AREAS DE ESPARCIMIENTO ADECUADAS					
8	SE LE HA DADO A CONOCER CON PUNTUALIDAD SUS NOTAS OBTENIDAS EN LOS EXÁMENES.					
9	ES TRATADO CON JUSTICIA EN LA DISCIPLINA APLICADA EN SU REPARTO					
10	SE SIENTE SATISFECHO EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS					
	TOTAL					

ESCALA

TOTALMENTE ACEPTABLE	5	X	=
ACEPTABLE	4	X	=
PARCIALMENTE ACEPTABLE	3	X	=
POCO ACEPTABLE	2	X	=
DEFICIENTE	1	X	=
SUMAN: 50	SUMA		=

SUMA: / 10 =

CALIFICACIÓN CUALITATIVA



REPUBLICA DEL ECUADOR

ARMADA DEL ECUADOR

ESCUELA DE SUBMARINOS ANEXO "I"



El Ecuador ha sido, es
y será País Amazónico

Oficio No. ESDESS-ADM-124-O-2010
Guayaquil, 05 de Agosto de 2011

Asunto: Conferencias de valores.

Señores

CURSO DE CURSO BASICO DE OFICIALES

Ciudad.

De mi consideración:

Se comunica a todos los oficiales alumnos del Curso Básico de Submarinos deberán de dictar una conferencia sobre valores.

Por lo antes mencionado se anexa al presente oficio el listado de las conferencias que dictarán para poder ser evaluadas por el personal de Oficiales y tripulantes de la ESDESS y fomentar los valores.

José **MORA** Morán
Teniente de Fragata-SS
SUBDIRECTOR

Copia para:
Archivo.-
Washington.-



REPUBLICA DEL ECUADOR

ARMADA DEL ECUADOR

ESCUELA DE SUBMARINOS ANEXO "I"



El Ecuador ha sido, es
y será País Amazónico

CRONOGRAMA DE CONFERENCIAS PARA LOS ALUMNOS DE LA XIV PROMOCION DE OFICIALES.

<u>TRIPULANTE</u>	<u>CONFERENCIA</u>	<u>FECHA</u>
TNFG-ARM ALVARADO	HONOR	19-AGO-2011
TNFG-ARM DIAZ	LEALTAD	26-AGO-2011
ALFG-ARM COBA	RESPONSABILIDAD	02-SEP-2011
ALFG-ARM GUAMAN	MOTIVACION	09-SEP-2011
ALFG-ARM PEREZ	TOLERANCIA	16-SEP-2011
ALFG-ARM VILLALBA	CORTESIA	23-SEP-2011
TNFG-ARM ALVARADO	EQUIDAD	30-SEP-2011
TNFG-ARM DIAZ	RESPE TO	07-OCT-2011
ALFG-ARM COBA	JUSTICIA	14-OCT-2011
ALFG-ARM GUAMAN	UNIDAD	21-OCT-2011
ALFG-ARM PEREZ	SUPERACION	28-OCT-2011
ALFG-ARM VILLALBA	CORTESIA	11-NOV-2011

REGLAS

1. Las conferencias se las dictarán los días antes mencionados desde las 08H00 en el aula Shyri.
2. Las conferencias durarán 15 minutos.
3. En caso de fuerza mayor que no se pueda dictar la conferencia se la impartirá al día siguiente de la fecha programada a la misma hora descrita en el numeral 1.
4. El **Alumno** conferencista es el encargado de tener todas las ayudas didácticas a su disposición.
5. El **Subdirector** recibirá del alumno conferencista una presentación en POWER POINT en digital y de forma impresa en un documento de WORD.

José **MORA** Morán
Teniente de Fragata-SS
SUBDIRECTOR

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS**

**ANEXO "J"
CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS**

DESARROLLO.-

En mi institución educativa la escuela de submarinos que es un establecimiento militar que perfecciona y capacita al personal de oficiales y tripulantes de la especialidad de submarinos se hizo la encuesta de clima laboral de acuerdo a la encuesta del libro a una muestra de 24 personas clasificadas de la siguiente manera:

Directivos	02
Docentes	10
Alumnos	12

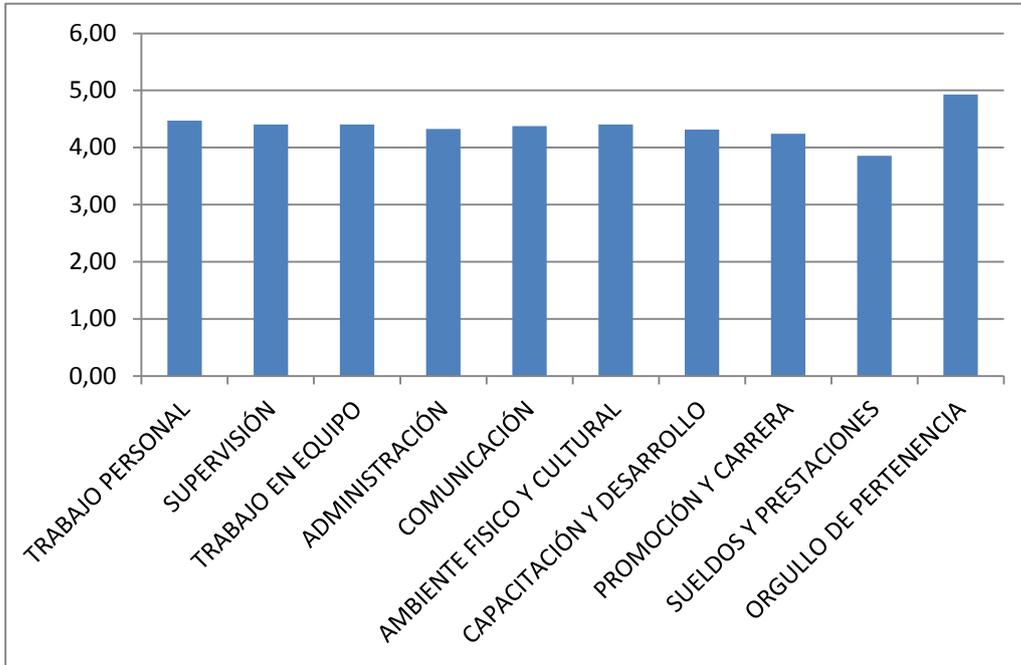
Se aplicaron las diez escalas a la muestra anteriormente indicada en donde arrojaron los siguientes resultados una vez recolectados y analizados que se encuentran resumidos en el siguiente gráfico y tablas:

EVALUACION DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE SUBMARINOS	
<u>ESCALAS</u>	<u>PROMEDIO</u>
TRABAJO PERSONAL	4,47
SUPERVISIÓN	4,41
TRABAJO EN EQUIPO	4,41
ADMINISTRACIÓN	4,32
COMUNICACIÓN	4,38
AMBIENTE FISICO Y CULTURAL	4,41
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4,31
PROMOCIÓN Y CARRERA	4,24
SUELDOS Y PRESTACIONES	3,85
ORGULLO DE PERTENENCIA	4,93
<u>PROMEDIO GENERAL</u>	<u>4,37</u>

TABLA 1. CLIMA LABORAL DE LA
ESCUELA DE SUBMARINOS

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS**

**ANEXO “J”
CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS**



ANALISIS:

Luego de haber empleado el instrumento encuesta y esta a su vez permitió coleccionar datos de importancia sobre el clima laboral de la ESDESS (Escuela de Submarinos) se puede observar en la Tabla 1 las diez escalas evaluadas en donde la escala de orgullo de pertenencia es la más aceptada y la escala de sueldos y prestaciones es la más crítica.

La escala de **orgullo de pertenencia** nos indica del orgullo de pertenecer a una institución tan reconocida por sus valores y prestigio como es la Armada del Ecuador; lo que permite trabajar en un clima en donde el personal conoce que se encuentra respaldado por una institución seria y con gran prestigio que ha sido ganado a través del tiempo.

Luego de la escala de orgullo de pertenencia siguen con mayor aceptación **el trabajo personal y la supervisión** lo que nos da una pauta del trabajo en

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS**

**ANEXO “J”
CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS**

equipo que existe y que se siente bien con la supervisión del personal de directivos de la institución.

La **capacitación y desarrollo** es el penúltimo de las escala con menor aceptación esto depende directamente del recurso financiero vista es muy limitado y el personal de tripulantes y oficiales desean capacitarse al exterior o en alguna universidad reconocida en lo que implica a la ESDESS se limita a realizar las coordinaciones para que el gran reparto de la aprobación que algunas veces por falta de presupuesto no se pueden realizar.

La **comunicación** en el trabajo es clara y precisa siendo la debilidad de este punto las órdenes dadas son algunas veces confusas o sufren contradicciones. La **escala de administración** indica que falta que sean comunicadas las acciones estratégicas al personal de la escuela de submarinos porque algunas veces desconocen de las diferentes medidas adoptadas por la escuela para su gestión lo que es una fortaleza en esta escala es que se encuentra bien definida la forma y criterios de evaluación del personal.

La escala de **sueldos y prestaciones** es la menos aceptada vista indican que el sueldo no es equitativo y no existen atractivos económicos cuando se realiza un trabajo excepcional.

Haciendo un análisis más específico el reactivo con menos aceptación fue el de que no existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional y los reactivos con una aceptación absoluta (los 24 evaluados se encontraban completamente de acuerdo) son 2 de orgullo de pertenencia que indican que se sienten orgullosos al decir que trabajan en la Escuela de Submarinos por la imagen positiva ante la sociedad y se sienten plenamente identificados con los valores de la institución.

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS**

**ANEXO “J”
CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE SUBMARINOS**

CONCLUSIONES:

- a) Podemos indicar que el orgullo de pertenencia de los miembros de la escuela de submarinos permite a ellos tener el respaldo de una institución fundamentada en sus valores y su prestigio.
- b) Los sueldos y prestaciones limita explotar el cien por ciento de las capacidades del personal en periodos de sobretiempo porque no son remunerados por lo que prefieren hacer el trabajo en horas laborales.

RECOMENDACIONES:

- a) Tratar de viabilizar por medio de recompensas remuneradas los trabajos que realizan el personal en cada una de sus áreas para así poder elevar el espíritu de trabajo de cada uno de los miembros de la escuela de submarinos.
- b) Aplicar este tipo de evaluaciones en forma trimestral para poder ver el avance de estas y su mejoramiento.

José **MORA** Morán
Teniente de Fragata-SS
SUBDIRECTOR



ANEXO "K"

PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

Guayaquil, 13 de abril del 2011

Señores
ESCUELA DE SUBMARINOS
Ciudad.-

Atención:
TENIENTE DE FRAGATA
JOSE JAVIER MORA
DEPARTAMENTO: PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
EMPRESA: ESCUELA DE SUBMARINOS

Presente.

La presente tiene por objeto hacer llegar a Usted nuestra propuesta, para el desarrollo del Programa de **Competencia Básicas En Informática Office 2007**, que ha sido diseñado para dictarse en nuestras instalaciones, en la ciudad de **GUAYAQUIL**.

Atentos saludos,

JULIO CÉSAR SIAVICHAY
ASESOR DE CAPACITACIÓN
CEDEP - ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



ANEXO "K" PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

PROGRAMA COMPETENCIAS BASICAS EN INFORMATICA OFFICE 2007

1. DIRIGIDO A:

Profesionales de la **ESCUELA DE SUBMARINOS**.

2. METODOLOGIA:

- ✓ 10% Teórico – 90% Práctico
- ✓ El curso tiene una metodología de trabajo intensiva donde se combinan de forma equilibrada los conceptos teóricos con la resolución de ejercicios y casos prácticos.

3. CONTENIDO

Módulo I

El Computador y Windows Vista

OBJETIVO:

Aprender de una manera dinámica el manejo del computador y el sistema operativo.

DIRIGIDO A:

Todos quienes desean conocer el manejo del computador y del sistema operativo Windows Vista.

DURACION:

9 HORAS

Módulo II

Elaboración de Documentos mediante Word

OBJETIVO:

Conocer y manejar las opciones que proporciona Word para la creación, actualización e impresión de documentos.

DIRIGIDO A:

Profesionales que deseen conocer las bondades de la herramienta en el manejo de texto.

REQUISITOS:

Conocimiento de Windows.



ANEXO “K” PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

DURACION:
9 HORAS

Módulo III

Elaboración de Presentaciones Gráficas mediante Power Point

OBJETIVO:

Aprender paso a paso las funciones principales para la realización de presentaciones efectivas.

DIRIGIDO A:

Profesionales que deseen realizar sus propias presentaciones profesionales.

REQUISITOS:

Conocimiento de Windows.

DURACION:
9 HORAS

Módulo IV

Manejo de Internet y Correo Electrónico

OBJETIVO:

Adquirir las competencias necesarias para el manejo de Internet y Correo Electrónico.

DIRIGIDO A:

Aquellas personas que deseen iniciarse en el mundo de la navegación y el correo electrónico con un método de aprendizaje sencillo, intuitivo, ameno y práctico.

REQUISITOS:

Conocimiento de Windows.

DURACION:
9 HORAS

Módulo V

Elaboración de Hojas de Cálculo mediante Excel (Nivel Básico)

OBJETIVO:



ANEXO "K" PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

Al finalizar el curso el participante será capaz de gestionar fácilmente gran cantidad de datos y operaciones matemáticas, utilizando para ello la hoja de cálculo Excel.

Además conocerá las últimas novedades introducidas en esta versión 2007, como su entorno gráfico (Microsoft Fluent) y su facilidad de uso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Aprender a trabajar y manipular Datos.
- Dominar los conceptos básicos de Excel (celda, hoja y libro).
- Conocer las técnicas de desplazamiento y movimiento.
- Trabajar con diferentes tipos de datos.
- Trabajar con rangos, funciones y datos.
- Aprender las nociones básicas para dar formato a una hoja de cálculo.
- Saber crear fórmulas.
- Aprender a crear gráficos y conocer los distintos tipos de gráficos.
- Preparar un documento para su impresión

DIRIGIDO A:

Profesionales que deseen conocer y manejar la herramienta de Excel.

REQUISITOS:

Profesionales con conocimientos básicos en el manejo del Sistema Operativo Windows y uso del computador.

DURACION:

17 HORAS

4. PROPUESTA ECONÓMICA:

La inversión total para el desarrollo para el desarrollo del PROGRAMA COMPETENCIAS BASICAS EN INFORMATICA OFFICE 2007 a realizarse en las Instalaciones de la ESPOL-PEÑAS ascienden a:

Tema	# Participantes	# horas	Inversión por participante	Inversión Total
PROGRAMA COMPETENCIAS BASICAS EN INFORMATICA OFFICE 2007	6	53	\$ 280	\$ 1.680

➤ CEDEP-ESPOL proveerá:

- ✓ Instalaciones,
- ✓ Recursos logísticos para la realización del evento, tales como: espacio físico, proyector LCD, CPU, pizarra de tiza líquida,
- ✓ Material académico por participante.
- ✓ Instructores.
- ✓ Un computador por participante.
- ✓ Un refrigerio por sesión.



ANEXO "K" PROPUESTA DE ESPOL SOBRE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

- ✓ Certificado de aprobación avalado por la ESPOL,

➤ Formas de Pago:

CHEQUE CERTIFICADO a nombre de **CEDEP**

Depósito en efectivo o transferencia a nombre de **CEDEP**, en las siguientes cuentas Corrientes.

1. Banco del Pacífico, cuenta corriente No. 5577567
2. Banco del Pichincha corriente No. 3426016504

5. POLÍTICAS:

POLÍTICAS GENERALES ESPOL:

- ✓ Cumplir como mínimo el 90% de asistencia a clases.
- ✓ Para los participantes que además del requisito de asistencia obtengan un mínimo de 70 puntos sobre 100 en la evaluación final del curso se hará acreedor a un Certificado de Aprobación, avalado por la ESPOL.

**ARMADA DEL ECUADOR
ESCUELA DE SUBMARINOS**

ANEXO "L"

**CUADRO COMPARATIVO PARA CONTRATAR LOS SERVICIOS DE DE
INTERNET**

COMPAÑÍA	ANCHO DE BANDA	PRECIO	PRECIO TOTAL	PRECIO C/IMP.
CLARO	Hasta 6096 kbps	\$84,90	\$169,80	\$190,18
TRANSTELCO	Hasta 6144 Kbps	\$107,27	\$214,54	\$243,80
CNT	Hasta 4096 kbps	\$84,90	\$169,80	\$190,18

El internet servirá para 20 computadoras por lo que se necesitan dos redes de 6096 Kbps cada una para poder trabajar sin complicaciones.

La empresa que se espera contratar es CLARO S.A. la cual ofrece 6096 kbps de velocidad en cada red a menor precio que TRANSTELCO y CNT.

**TNFG-SS MIGUEL CASTILLO GONZALEZ
JEFE DEL CENTRO DE EQUIPOS INFORMATICOS**



Centro de Educación Continua

ESPOL



Guayaquil, 24 de Agosto del 2011

COT-CEC-I-118-2011

Atención:
TENIENTE JOSE MORA MORAN
SUBDIRECTOR
ESCUELA DE SUBMARINOS
ARMADA DEL ECUADOR
Presente.

De nuestras consideraciones,

El Centro de Educación Continua (CEC), es la unidad de capacitación de la ESPOL, creado en el año 1982, ha venido ofreciendo programas de educación continua al sector público y privado con el afán de mejorar de la productividad de estos sectores.

En respuesta a su atenta solicitud, nos es grato remitir nuestra propuesta, el desarrollo del curso de **Administración por procesos para Instituciones Públicas**, diseñado para dictarse exclusivamente para los representantes de su institución, en la ciudad de **GUAYAQUIL**, en fechas y horarios a convenir.

Esta cotización tiene validez de 30 días a partir de la presente fecha.

Atentamente,

Juan Fernando Espinoza
Asesor de Capacitación
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Administración por procesos para Instituciones Públicas: Estandarización, Plan Operativo Anual y Balanced Score Card



1. DURACION:

68 horas

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA:

Actualmente el Estado Ecuatoriano, se encuentra en un franco proceso de planificación, control y mejoramiento de sus actividades.

Por esta razón las instituciones públicas están obligadas a realizar el Plan Operativo Anual según las directrices establecidas por la SENPLADES. El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Estos programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo, Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Para realizarlos se requiere variado conocimiento y conceptos, los cuales deben ser manejados por los responsables para proponer soluciones efectivas y que orienten mejor los recursos dentro de sus organizaciones

3. OBJETIVOS GENERALES:

- Aplicar correctamente el enfoque de procesos como paso previo a la aplicación de la administración por objetivos
- Diseñar indicadores de gestión basados en la planificación organizacional.
- Aplicar correctamente la herramienta de la planificación estratégica a través del Plan Operativo Anual
- Enfocar y alinear los recursos de la empresa con su estrategia, a través del cuadro de mando integral.

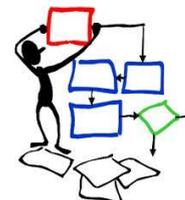
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Adquirir las competencias necesarias para identificar y determinar los diferentes procesos organizacionales
- Establecer correctos indicadores de gestión que permitan medir los diferentes procesos
- Adquirir las competencias necesarias para identificar controlar los procesos a través de administración por objetivos
- Elaborar el Plan Operativo Anual de acuerdo a las necesidades de la organización y conforme a los requisitos Senplades
- Adquirir las competencias necesarias para aplicar la metodología del Balanced Score Card para implementar un sistema de evaluación y control de procesos

5. CONTENIDO:

Módulo I: Gestión por procesos

- Identificación y secuencia de Procesos
- Determinación / Descripción de los Procesos
- Seguimiento y medición de los Procesos
- Control de Procesos
- Mejoramiento de los Procesos



Módulo II: Estandarización de procesos

- Identificación de criterios de estandarización
- Selección de criterios de estandarización
- Técnicas para estandarizar procesos
- Implementación de la estandarización
- Evaluación y control



Módulo III: Indicadores de Gestión

- Medición y seguimiento de procesos
- Familias de Key Performance Indicadores de procesos
- Alineamiento de los indicadores de gestión con la estrategia con los procesos
- Construcción de indicadores de gestión basados en aspectos Balanced Score Card
- Ficha de los Indicadores.

Módulo IV: Plan Operativo Anual

- Identificación de los requisitos SENPLADES
- Determinación y control de procesos según requisitos SENPLADES
- Balance de indicadores de gestión, financieros y no financieros.
- Evaluación de resultados y de desempeño de la organización y de sus funcionarios
- Elaboración de Operativo Anual a través de hojas de calculo

Módulo V: Balanced Score Card

- Planificación estratégica e introducción al Balanced Score Card BSC.
- Metodología general de construcción del Balanced Score Card BSC.
- Metodología para la elaboración del catálogo de objetivos.
- Balance de indicadores de gestión, financieros y no financieros.
- Formulación del plan de implementación del Balanced Score Card BSC.
- Evaluación de resultados y de desempeño de la organización

Contenido Resumido	Producto entregable
Administración de procesos: Gestión por procesos	Macro procesos Mapa de procesos Manual de procesos
Indicadores de Gestión	Matriz de Indicadores
Estandarización de procesos	Manuales, procedimientos, instructivos
Plan Operativo Anual	POA Senplades
Balanced Score Card	POA Senplades con BSC



6. REQUISITOS PARA LOS ALUMNOS:

Conocimientos básicos de:

- Excel
- Administración y/o Planificación

7. METODOLOGÍA:

El programa de capacitación se proveerá aplicando las técnicas de **competencias laborales**. En el seminario se describirán los principales conceptos de esta herramienta por medio de charlas.

En los participantes se **desarrollarán las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales**. Las cuales se reforzaran con el uso de la metodología de casos de estudio, talleres grupales **y plantillas de simulación**, donde se practicarán las diferentes etapas del programa.

El seminario es **80% práctico** y al final los participantes implementarán el enfoque basado en procesos, estandarizarán sus actividades, realizarán el plan operativo anual, realizarán el manejo de indicadores y un tablero de mando integral en una hoja de cálculo.

8. INSTRUCTOR:

FREDDY RAFAEL MARTÍNEZ MACÍAS

Auditor Líder de Sistemas de Gestión de Calidad.

Director Administrativo Fundación Calidad Ecuador

Docente de prestigiosas organizaciones educativas del país

Facilitador de procesos de aprendizaje en Administración por Procesos para instituciones públicas como IESS, Armada del Ecuador, Cepirci - ULEAM, etc.

Asesor en varias instituciones públicas y privadas para implementar mecanismos de control y mejoramiento de procesos.

Miembro de American Society of Mechanical Engineers ASME, desde 1995.

Auditor Líder Cotecna Quality Resources. Certificación para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001.

Cuenta con más de 11 años de experiencia diseñando, implementando, capacitando y auditando sistemas de gestión como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, TS 16949, GMP, etc., en instituciones públicas y privadas



Centro de Educación Continua

ESPOL



9. PROPUESTA ECONÓMICA:

El valor total por el desarrollo del curso de “**Administración por procesos para Instituciones Públicas**” a realizarse en la Ciudad de GUAYAQUIL, asciende a:

No. Participantes	No. Horas	Inversión por participante	Inversión Total
10	68	\$ 595	\$ 5.950

ESCUELA DE SUBMARINOS Proveerá:

- Instalaciones,
- Recursos logísticos para la realización del evento, tales como: espacio físico, proyector LCD, y pizarra de tiza líquida.
- Un computador por alumno
- Cafetería y refrigerios para los participantes e instructores.

ESPOL Proveerá.

- Diseño del programa de acuerdo a las necesidades específicas de la Institución.
- Material académico por participante (incluye carpeta, pluma, CD y material reproducido),
- Instructores altamente calificados.
- Certificado de aprobación avalado por la ESPOL.

CERTIFICADOS:

Se emitirán los certificados de aprobación con aval del **Centro de Educación Continua** de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL – ESPOL**.

10. REQUISITOS ACADÉMICOS PARA APROBAR EL CURSO:

- Cumplir como mínimo el 90% de asistencia. Por inasistencia total o por acumulación de un 10% de faltas, el participante perderá el certificado y Obtener mínimo de 70 puntos sobre 100 en la evaluación final del curso.
- Se justifican faltas por enfermedad o casos fortuitos debidamente certificados, Tres faltas justificadas, equivalen a una falta injustificada.
- En caso de inasistencia a clases, presentar la debida justificación por escrito; indicando los motivos que se apliquen al caso. Los respectivos oficios de justificación deberán ser entregadas en hoja membretada de la empresa y con el respectivo sello de la empresa y aprobación.
- No se justifican faltas para rendir exámenes, para lo cual existen los exámenes de recuperación, que se tomarán máximo cinco días después de la fecha correspondiente al examen final.
- Los exámenes de recuperación tienen un costo de \$25,00 por participante y se tomarán en las Instalaciones de la ESPOL, Malecón 100 y Loja.



Centro de Educación Continua

ESPOL



11. ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA:

Gracias por considerar a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**, para realizar el curso de **Administración por procesos para Instituciones Públicas**, y contribuir al desarrollo de competencias de sus colaboradores.

En caso de estar de acuerdo con los términos contenidos en esta propuesta por favor envíenos esta página firmada por fax 2530 413 con atención a Juan Fernando Espinoza

Núm. Cotización: COT-CEC-I-117-2011 Administración por procesos para Instituciones Públicas	
Razón Social:	
R.U.C: _____	
Dirección: _____	
Teléfonos:	Fax: _____
Persona que solicita el Servicio de Capacitación:	
Cargo:	Firma: _____
Forma de Pago:	Valor Total:
Persona que autoriza el pago:	
Cargo:	Firma:
Fecha Propuesta para el evento:	

ANEXO "N"
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA 2011-2014

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2012		2013				2014							
					tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	t				
1	CRONOGRAMA PROPUESTA DE MEJORA	827 días	mar 01-11-11	mié 31-12-14														
2	PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA A UNIVERSIDAD	23 días	mar 01-11-11	jue 01-12-11														
3	PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA A ESESS	20 días	mié 01-02-12	mar 28-02-12														
4	REUNION PRELIMINAR EN ESESS PARA ANALISIS DE PROPUESTA	3 días	lun 08-08-11	mié 10-08-11														
5	CONTRATACIÓN DE INTERNET PARA ESESS	23 días	mié 10-10-12	vie 09-11-12														
6	Análisis de propuestas	5 días	lun 10-10-11	vie 14-10-11														
7	Contratación de la mejor propuesta	5 días	lun 17-10-11	vie 21-10-11														
8	ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL	5 días	lun 03-10-11	vie 07-10-11														
9	Docentes	5 días	lun 03-10-11	vie 07-10-11														
10	Estudiantes	5 días	lun 03-10-11	vie 07-10-11														
11	Directivos	5 días	lun 03-10-11	vie 07-10-11														
12	CONFERENCIA DE VALORES DEL CURSO BÁSICO DE OFICIALES XIV PROMOCIÓN	68 días	mié 10-08-11	vie 11-11-11														
13	Honor	1 día	mié 10-08-11	mié 10-08-11														
14	Lealtas	1 día	vie 26-08-11	vie 26-08-11														

ANEXO "N"
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA 2011-2014

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2012		2013				2014					
					tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	t		
15	Responsabilidad	1 día	vie 02-09-11	vie 02-09-11	I											
16	Motivación	1 día	vie 09-09-11	vie 09-09-11	I											
17	Tolerancia	1 día	vie 16-09-11	vie 16-09-11	I											
18	Cortesía	1 día	vie 23-09-11	vie 23-09-11	I											
19	Equidad	1 día	vie 30-09-11	vie 30-09-11	I											
20	Respeto	1 día	vie 07-10-11	vie 07-10-11	I											
21	Justicia	1 día	vie 14-10-11	vie 14-10-11	I											
22	Unidad	1 día	vie 21-10-11	vie 21-10-11	I											
23	Superación	1 día	vie 28-10-11	vie 28-10-11	I											
24	Cortesía	1 día	vie 11-11-11	vie 11-11-11	I											
25	CHARLAS DE MOTIVACIÓN DE DIRBIE	46 días	vie 03-02-12	vie 06-04-12												
26	Riesgo Laboral	1 día	vie 03-02-12	vie 03-02-12			I									
27	Mediación	1 día	vie 17-02-12	vie 17-02-12			I									
28	Violencia Intefamiliar	1 día	vie 02-03-12	vie 02-03-12			I									
29	Problemas de Tránsito	1 día	vie 16-03-12	vie 16-03-12			I									
30	Motivación	1 día	vie 30-03-12	vie 30-03-12			I									
31	La familia	1 día	vie 06-04-12	vie 06-04-12			I									
32	CAPACITACION SOBRE NUEVAS TECNOLOGÍAS	543 días	mié 06-06-12	vie 04-07-14												
33	UTILITARIOS AÑO 2012	23 días	mié 06-06-12	vie 06-07-12												
34	UTILITARIOS AÑO 2013	23 días	mié 05-06-13	vie 05-07-13												
35	UTILITARIOS AÑO 2014	23 días	mié 04-06-14	vie 04-07-14												

ANEXO "N"
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA 2011-2014

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2012		2013				2014						
					tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	t			
36	CAPACITACIÓN PEDAGOGÍA BÁSICA, INTERMEDIA Y AVANZADA	531 días	jue 02-02-12	jue 13-02-14													
37	CURSO DE PEDAGOGÍA 2012	11 días	jue 02-02-12	jue 16-02-12													
38	CURSO DE PEDAGOGÍA 2013	11 días	jue 31-01-13	jue 14-02-13													
39	CURSO DE PEDAGOGÍA 2014	11 días	jue 30-01-14	jue 13-02-14													
40	EVENTOS EXTRACURRICULARES	373 días	sáb 03-03-12	mié 07-08-13													
41	Campeonato Interno de Fútbol y Volley interno 2012	23 días	sáb 03-03-12	mar 03-04-12													
42	Campeonato Interno de Fútbol y Volley inter escuelas 2012	23 días	mar 03-04-12	jue 03-05-12													
43	Casa Abierta de Museo Submarinista para la comunidad 2012	23 días	sáb 07-07-12	mar 07-08-12													
44	Campeonato Interno de Fútbol y Volley interno 2013	24 días	dom 03-03-13	mié 03-04-13													
45	Campeonato Interno de Fútbol y Volley inter escuelas 2013	23 días	mié 03-04-13	vie 03-05-13													
46	Casa Abierta de Museo Submarinista para la comunidad 2013	24 días	dom 07-07-13	mié 07-08-13													
47	CURSO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS EN ESPOL	22 días	jue 01-11-12	sáb 01-12-12													
48	Inicio y finalización de curso	23 días	jue 01-11-12	sáb 01-12-12													