

1. RESUMEN

La presente investigación versa sobre: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LOS DÉCIMOS AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y TERCEROS AÑOS DE BACHILLERATO DEL COLEGIO MILITAR “TCRN. LAURO GUERRERO”. AÑO LECTIVO 2010-2011. PROPUESTA EDUCATIVA”, para lo cual se trabajó con el siguiente objetivo general:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para elevar la calidad de la educación en el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”.

Este objetivo se lo alcanzó tomando como referencia la información procesada en las tablas estadísticas, las que nos permiten observar los resultados del análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para elevar la calidad de la educación en el centro investigado.

Como gestión se entiende el conjunto de trámites para dar solución a alguna situación o concretar un proyecto.

El liderazgo es el proceso de influir en las demás personas y de incentivarlas para la consecución de los objetivos comunes.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también son fuente de satisfacción y plenitud.

De todo este proceso se puede obtener resultados que indican que algunos aspectos de la gestión liderazgo y valores en los décimos años de educación básica y terceros años de bachillerato del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” requieren ser mejorados y transformados de acuerdo a los parámetros que definen la gestión de calidad; liderazgo participativo, práctica de valores de forma permanente.

2. INTRODUCCIÓN

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

De ahí la importancia de la presente investigación puesto que las necesidades arriba descritas se han convertido en un verdadero reto para la nueva concepción de gerencia y liderazgo, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que es imprescindible aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena relación con los compañeros de trabajo, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

En nuestro país buena parte de municipios y gobiernos provinciales han asumido diversas formas de apoyo a la educación, desde la histórica rehabilitación de escuelas, hasta apoyos puntuales o permanentes en dotación de material didáctico, textos escolares, tecnología, capacitación y contratación de maestros.

Se consideró importante la realización de esta investigación puesto que la comunidad educativa del Comil-5 está orientada hacia el éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda llevar a las organizaciones educativas hacia la excelencia y a mantenerlas en ese sitio.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyos objetivos fundamentales son: Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores. Descubrir una actitud crítica para

seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Cabe resaltar que a todos estos se añade el de realizar una propuesta alternativa de solución que fundamentalmente permita contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio militar "Tcrn. Lauro Guerrero" para lograr una práctica de valores que enriquezcan el hacer educativo entre todos los miembros de la comunidad, puesto que, la presencia de un liderazgo autoritario, ausencia de la práctica de valores, docentes resistentes al cambio, una comunidad poco participativa son las características que se han vivido en la institución a lo largo de estos años.

Para la realización de este trabajo de investigación, se utilizó la metodología descriptiva-participativa-reflexiva para la explicación del objeto de investigación y la construcción de los lineamientos alternativos; se aplicó los instrumentos de recolección de la información a estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, rector, vicerrector; también se realizó el análisis de los instrumentos de gestión educativa del establecimiento; esto permitió comprobar la forma de organización de la institución, el tipo de liderazgo que se ejerce y; la presencia y práctica de valores que orientan el desempeño de los miembros del centro educativo.

La investigación de campo consideró a estos organismos para la aplicación de cuestionarios y entrevista estructurada, cuyos resultados se analizaron a la luz de las categorías conceptuales que se desarrollaron en el marco teórico de la investigación.

Los datos obtenidos conllevaron a la formulación de conclusiones y recomendaciones; y sobre esta base se construyó la propuesta alternativa para mejorar cualitativamente la práctica de valores en la comunidad educativa.

Este informe de investigación consta de los siguientes contenidos: resumen, introducción, metodología, diagnóstico, conclusiones y recomendaciones generales, Propuesta alternativa,

El presente trabajo es factible de realizar por cuanto se cuenta con las herramientas, habilidades, experiencia, conocimientos necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, además de existir la disponibilidad de tecnología que satisfaga cualquier necesidad que se presente, además se cuenta con los recursos económicos necesarios para desarrollar las actividades o procesos y obtener los recursos básicos para la consecución de la investigación y el costo de adquirir nuevos recursos en caso de presentarse a lo largo de la investigación, también por la participación de las personas en cuanto faciliten la información necesitada, y las actividades requeridas para lograr el objetivo se encuentran identificadas y determinadas.

La investigación planteada beneficia en primera instancia a la Institución investigada en los diferentes departamentos directivos es decir, directores, subdirectores, coordinadores de Departamentos, Áreas y Evaluadores entre otros debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial. Asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones para ajustar deficiencias que no se han develado sobre la base de un estudio sistemático.

Por constituirse en material de investigación se invita a todos los protagonistas del quehacer educativo a leer el presente trabajo a fin de encontrar en él material que pueda enriquecer su práctica para contribuir al bien propio y común.

3.METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

La muestra con la que se trabajó para obtener la información requerida es:

- 20 estudiantes
- 20 docentes
- 15 padres de familia
- 1 Rector
- 1 Vicerrector
- 16 Directivos
- 5 miembros del Consejo Directivo

La población del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” que se ha tomado en cuenta para la realización de la presente investigación es la siguiente:

Tabla 1

Distribución de la población por grupo y género

Grupo investigado	Masculino	%	Femenino	%	Total
Directivos	3	18.75	13	81.25	16
Docentes	15	3.75	25	62.5	40
Padres/madres de familia	50	29.41	120	70.58	170
Estudiantes	100	58.82	70	41.17	170
Total	168	43.52	228	59.06	386

El grupo que predomina en cuanto a género es el femenino. Según observaciones el sexo femenino es más dispuesto a aceptar y acatar disposiciones que los directivos imparten.

Tabla 2

Distribución de la población docente por edad

Edad	F	%
Menor de 25 años	---	---
26 a 30 años	5	12.5
31 a 35 años	4	10
36 a 40 años	20	50
Mayor 40 años	11	27.5
Total	40	100

El porcentaje predominante es el rango entre 36 a 40 años de edad en los docentes del Colegio Militar; considerando a esta edad con adquisición suficiente de experiencia para mejorar los niveles de aprendizaje referidos a la calidad educativa; sin embargo por los mismos años de experiencia existe el riesgo de presentar resistencia a adaptarse a los nuevos cambios y concepción educativa.

Tabla 3

Nivel académico de los docentes

Docentes por género	Nivel académico						Total
	postgrado		pregrado		Otros		
	F	%	f	%	f	%	
femenino	5	20	20	80	----	---	25
masculino	3	20	9	60	3	20	15

El 80% de docentes correspondiente al género femenino posee el perfil académico necesitado para ejercer la docencia lo que de alguna manera garantiza buena práctica docente.

Tabla 4

Distribución de la población estudiantil por edad y género

Edad	femenino	%	masculino	%	Total
15 a 16 años	30	3.75	50	62.5	80
17 a 18 años	40	44.44	50	55.55	90
Total	70	41.17	100	58.82	170

El género predominante en los dos rangos de edades considerados en la tabulación de datos corresponden al sexo masculino; esto se puede deber a la característica de la institución que es militar.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

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

- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Los instrumentos de investigación son: encuesta dirigida a los profesores, alumnos, padres de familia, directivos, y un cuestionario de entrevistas para Rector y Vicerrector.

Los instrumentos se aplicaron con el objetivo de recabar información sobre las opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra; así como permitieron evaluar las percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

También se utilizó como técnica la observación a los instrumentos curriculares con el objetivo de obtener información sobre la organización que orienta la práctica educativa por todos los miembros de la institución y como esta práctica es liderada por las autoridades del plantel.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Esta investigación parte de considerar la importancia de la práctica de valores en todo el funcionamiento y organización del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” en una sociedad competitiva y exigente en cuanto a la calidad de la educación y del ser del alumno que se hace cada vez imprescindible elevar el nivel de su práctica por su naturaleza cambiante y globalizada.

En esta perspectiva, la realización del trabajo se organizó para determinar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” y su incidencia en la calidad educativa de la institución.

Para la explicación del objeto de estudio fue necesario, determinar los fundamentos teóricos, metodológicos que orientan la realización de este proceso.

De acuerdo con las características de esta investigación y a los objetivos planteados, este estudio corresponde a un proyecto de investigación de campo de carácter descriptivo, con una metodología de investigación participativa, comprometiendo en su ejecución a todos los miembros de la comunidad educativa del COMIL-5.

Este trabajo ha sido caracterizado como no experimental porque es considerado como un trabajo socio – educativo y se lo desarrolló de manera descriptiva. No se tuvo la oportunidad de manipular las variables. Se aplicó encuestas a los alumnos, directivos, padres de familia y docentes, así como se estudió la información científica, se describió los hechos de la misma manera como se presentaron en la realidad investigada para obtener los datos y los resultados del trabajo, y a partir de esto se analizó y emitió criterios sobre la presencia y práctica de valores en el funcionamiento y organización de las actividades de la institución que en conjunto hacen el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”.

Por las múltiples actividades que todos los que conforman la institución tienen que realizar en cuanto a directivos y docentes la aceptación de contestar a las preguntas del cuestionario de la encuesta no fue aceptado de muy buena manera por el tiempo que requiere, sin embargo su espíritu de colaboración estuvo presente.

Se utilizó el método científico el mismo que permitió descubrir los procesos que se conciben una vez determinado el problema existente; para inquirir y encontrar otros aspectos nuevos de los ya conocidos; y así, se demostró una relación con la información disponible; todo este esfuerzo para ejecutar la cognición, donde se tamizaron los resultados obtenidos.

Además se realizó el diagnóstico de los instrumentos curriculares existentes en la institución a través del análisis – descripción - reflexión sobre la estructura interna de los mismos.

Particularmente, los métodos que se utilizaron fueron los siguientes:

Descriptivo.

Detalló lo relevante del problema a ser investigado y su relación con otros parámetros, para realizar una descripción global de la situación en que se desenvuelve el proceso.

Para la realización de mi trabajo de investigación se aplicó las encuestas a la población antes mencionada; no habiendo inconvenientes en la contestación de las mismas; docentes, padres de familia, directivos, estudiantes, estuvieron abiertos a colaborar con el pedido realizado de la misma manera el Sr. Rector y Vicerrector de la Institución dieron la apertura para obtener la información necesaria y dar apoyo a este proceso de investigación; no se presentaron inconvenientes durante este proceso.

Analítico – Sintético

Este método permitió teorizar en forma ordenada el objeto de investigación, para identificar las causas internas y estructurales.

Inductivo – Deductivo

Permitió generalizar, en forma lógica, los datos empíricos y recabados en el proceso investigativo sobre la gestión, liderazgo y valores predominantes en la institución.

Estadístico

Se utilizó este método para demostrar la expresión cualitativa de los indicadores de investigación del presente trabajo, los nexos generales y la estructura de los objetos y procesos que se analizaron. También sirvió para presentar los datos que se obtuvieron como resultado de la investigación de campo en tablas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTIÓN. CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.

Tomando el concepto de gestión de una autora:

Julia Mora M. (1999:87): "***Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado***".

Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

En términos generales, el término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se lleva a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en proyecto sin poder ser ejecutado por diversas razones.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, **gobernar, disponer, organizar y ordenar para lograr los objetivos propuestos**. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

(García Luis: 2000:27): "*En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la **gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión ambiental, gestión educativa.***"

La Gestión Social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

Por otra parte, la **Gestión de Proyectos**, se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.

Por su lado, la **Gestión del Conocimiento**, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.

(IVANCEVICH, John: 1996 :17): “ *La **Gestión Ambiental**, en realidad un concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.*”

Otro concepto que es importante tener en cuenta por la esencia de la profesión es el concepto de **gestión educativa**:

(POGGI, M.:1992:37):“*Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, alimentando los procesos pedagógicos con el fin de promover el aprendizaje de los estudiantes y formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad respondiendo a las necesidades sociales locales y su entorno mejorando su calidad de vida.*”

La definición de gestión que podremos encontrar en cualquier libro o texto informativo acerca de esta herramienta de administración dice que básicamente la gestión se encarga de **ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración**, en este caso, de empresas.

Teniendo en cuenta todas estas definiciones entiendo que gestión se trata del conjunto de actividades que se realizan o diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la institución como recursos activos o parte operativa / técnica para el logro de los objetivos en todas las áreas o

departamentos, por lo tanto creo que la parte humana es la más importante y a la que hay que mantener motivada de manera permanente, pues de ellos depende el éxito de las actividades a gestionar o desarrollar, sin descuidar la definición de la normativa, reglamento o políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la institución. Así como, poner especial cuidado en los métodos para conseguir, desarrollar y conservar los diferentes recursos, para la ejecución de los proyectos a gestionar esto es algo que no podrá ser llevado a cabo sin el apoyo de instrumentos administrativos.

4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO. TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO.

(Chiavenato, Idalberto:1993:45): *“El concepto de líder implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de un nivel estable del líder sobre esas personas, donde tal nivel resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste”.*

La condición de líder se basa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo, y la aceptación que el grupo manifiesta sobre esta persona en el rol de líder.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

(De Siliceo, Casares y González:1999: 43): *“La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.”*

Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

Liderazgo:

(UNESCO: 1996:54): *“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita”.*

Conflictos del liderazgo:

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.

LIDERAZGO EDUCACIONAL

El profesor Rafael Alvira en una intervención oral sobre el líder educacional: *“Es aquella persona que conduce a otras en libertad”*.

Creo entonces que el liderazgo educacional es aquel que establece o diseña mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa a cumplir con los objetivos propuestos en el centro.

TIPOS DE LIDERAZGO

- **Liderazgo Transaccional:**

- Refuerzo eventual
- Castigo eventual

(Burns: 1987:65): “El líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos.”

- **Liderazgo Transformacional**

Es el líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder.

Este tipo de líder presenta las siguientes características:

- Son más carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión.
- Dan oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal.
- Discierne, comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores del claustro, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la misma.

- **Liderazgo Participativo**

Esencialmente este tipo de liderazgo como su nombre lo indica, supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo.

En otras palabras participar es comprometerse crítica y constructivamente con una tarea colectiva y tomar en cuenta que un elemento indispensable para que exista la participación, es el grupo, convertido en equipo.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

(ORTÍZ OCAÑA Alexander: 2005: 57): *“Lacarrera profesional de un directivo es un largo camino, que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el medio necesario para sobrellevarlo.”*

Esto me permite hacer la siguiente reflexión sobre los tiempos que han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida, creyendo que ya se conocía todo y que ya no había nada por conocer; de hecho en nuestra sociedad educativa actual vemos que algunos docentes aún no se han actualizado en el uso de las tecnologías y siguen manejando viejas herramientas e instrumentos y les cuesta romper esos paradigmas e inclusive creer que el actualizarse es tan difícil que les ha llevado hasta enfrentamientos con el nombre de UNE con el gobierno por el simple hecho de pedir éste actualización de conocimientos a través de la evaluación a docentes, los que no han llevado una cultura de renovación, innovación no les ha quedado más que ceder el protagonismo a las nuevas generaciones.

Pero a pesar de todo esto el gobierno exige calidad pero no lidera el verdadero cambio educativo, puesto que no presta atención a las necesidades de las Instituciones educativas; no basta solamente con hablar de liderazgo o de motivar a este, creo que este como seres humanos que somos tarde o temprano se alcanza una cima pero ya no se avanza a más; el mundo está lleno de buenas intenciones y lo que se quiere es

explotar o motivar el potencial del ser humano siendo creativo, innovador en la búsqueda de soluciones a diferentes conflictos en el camino de subir, cambiar o transformar utilizando como medio la autogestión, no esperando que los demás hagan sino el liderar el hacer de todos.

En la nueva sociedad de la información, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, debe estar consciente de la necesidad de gestionar con inteligencia la carrera profesional de sus trabajadores añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que se sirve. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Según Zalesnik la diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zalesnik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para

conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo, por ello, Zalesnik, enfoca este comportamiento desde los siguientes puntos de vista y que de manera personal me parecen importantes que consten en este tema, porque es la manera más clara de entender la diferencia entre estos dos aspectos o funciones o personalidades:

- **Personalidad del directivo frente a la del líder**

(GRINBERG Jaimer: 1999: 46): *“Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”.*

Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman “inteligencia emocional”. No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del

mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

- **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

- **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión.

En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones.

(SALLENAVE, Jean-Paul: 1999: 42):“*Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.*”

Esto quiere decir que los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

▪ **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

(KOONTS, Harold. 2000: 65): *“En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan.”*

Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

▪ **El sentido del yo**

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía.

(BENNIS, W. 1998:75): *“Los líderes tienden a tener la personalidad de las personas que se sienten separadas de su entorno, su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.”*

Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica para explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

A la hora de estudiar el desarrollo del liderazgo, tenemos que examinar dos trayectorias diferentes de la historia personal: en primer lugar, el desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales, y en segundo lugar, el desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes surgen a través de la segunda.

- **El desarrollo del liderazgo**

Por último, Zalesnik, reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Para Kets de Vries, el liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura y piensa que lo importante son las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse

un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a si mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. (BLANCHARD, K. 2002: 75):*“Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. Pero estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.”*

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué. La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

(Kets de Vries:1997:85):*“Los directivos no se comportan siempre de una forma racional”, esto expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes*

empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil. No pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos. Sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta. Hay un tema que resulta muy problemático y es sobre el “narcisismo”, ya que tiene una mala reputación y, a menudo, con toda la razón.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de dinamismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción.

La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, pienso que toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de

experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

(DRUCKER, Peter: 2003: 58):*“Un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcios.”*

Lo que hace eficaces a los líderes es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación, las dos primeras les proporcionan el conocimiento que necesitan, las cuatro siguientes les ayuda a convertir ese conocimiento en actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada.

Prácticas:

Peter Drucker, en su artículo “Qué hace falta para ser un directivo eficaz” plantea las siguientes características:

- Preguntan: ¿Qué hay que hacer?
- Preguntan ¿Qué es bueno para la empresa?

- Elaboran planes de actuación
- Asumen la responsabilidad de las decisiones
- Asumen la responsabilidad de la comunicación
- Centran su atención en las oportunidades, no en los problemas
- Celebraban reuniones productivas
- Piensan y dicen “nosotros”, no “yo”

Peter Drucker(1997: 64): *“Hay una última práctica adicional, que se trata de una práctica tan importante que la elevaría al rango de norma, es la siguiente: primero escuche, después hable.”*

Entendiendo esto que aplicando esto a la tarea educativa lo que es claro es que el Gerente Educativo, debe ser un líder por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Chiavenato (1989:137):*“La influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos”.*

Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

VELÁSQUEZ, Guillermo (2005 : 79):*“Un gerente es un conductor de recursos. A diferencia del líder, un gerente es impuesto por la estructura organizativa; sin embargo, un gerente debería:*

- *Liderar*
- *Conocer las necesidades de sus subalternos*
- *Guiar las relaciones interpersonales*
- *Llevar al grupo hacia los objetivos fijados por la organización."*

Pero para que esos requisitos se cumplan necesitamos que los jefes se transformen en líderes, que perciban las necesidades de la gente y que motiven (muevan) a sus dirigidos hacia esos objetivos, transformando su papel de gerente formal en dirigente, produciendo el desarrollo de la empresa con su principal recurso los trabajadores.

Ante situaciones de crisis, el líder se hace más necesario por su condición de orientador y motivador de acciones tendientes a dar sentido de clase, provoca posiciones coherentes, levanta la autoestima y reivindica el papel de grupo de presión, que el empresariado como gremio representa en la sociedad.

No es lo mismo un dirigente que un líder y la correlación entre lo político y lo empresarial muestra un apreciable desequilibrio.

HESSELBEIN, Frances. (2004:86):*"Líder, es definido como "conductor, guía, dirigente, definidor del ideario o programas, conductas o tácticas a seguir y el el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc."*

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, (1988:89-90), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr una red de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Deduciendo estos conceptos pienso que dentro del liderazgo hay una palabra clave: "voluntariamente", no se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan; esto anula el concepto de liderazgo basado en la coerción.

Un líder es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad, un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quienes lo sigan estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea. Un **líder** es aquella persona a la que todos siguen, y quien los conduce hacia el beneficio común. Puede no tener puesto o cargo oficial alguno dentro de la agrupación. Un **dirigente** es, por otro lado, alguien en un puesto, pero que no necesariamente actúa en beneficio de todo su grupo. Un dirigente debería ser un líder, pero lamentablemente no siempre es el caso.

En resumen el término dirigente se asocia con coerción, con obligar a los demás a realizar las tareas por obligación o amenaza, como algunos dirigentes que han pasado con sus habituales frases "si les gusta bien o sino las puertas están abiertas", es decir les piden al grupo de sus colaboradores que se vayan; seguramente la impotencia de poder liderar un grupo o ver que la situación se les va de la mano no les queda más que recurrir a la amenaza, y esto se reproduce hasta el más pequeño y sin embargo exigen calidad.

REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Las cualidades que se atribuyen al líder no son exclusivas de ellos es decir que están abiertas a los otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder por su función y práctica estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Zepeda, Fernando (1999: 103): *“Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.”*

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son especiales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.

- Creatividad.

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- 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.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Zaleznik, Abraham (1977:87): ***“A más de todas estas habilidades, cualidades y requisitos el líder educacional tiene que ser capaz de:***

1. COMBINAR EN SU GESTIÓN:

- *La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.*
- *El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.*
- *La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.*
- *El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.”*

La práctica equilibrada de los elementos anteriores le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

3. LOGRAR EN SU GESTIÓN:

- *La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.*
- *Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.*
- *Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.*
- *Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.*
- *El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.*

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de seres especiales. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar las experiencias e iniciativas.

El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Con todo esto se entiende que nuestro país cuenta en su interior, con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación para alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

PETERS Tom, AUSTIN Nancy. (1987: 103) *“El liderazgo educacional es dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, es demostrar las competencias profesionales, e interesarse por mejorar la educación, por el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.”*

Sobre esta base, tarea, o contexto el liderazgo educacional tiene que ser un trabajo de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

BENNIS, Warren (1985: 95): "El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Dimensiones de la tarea directiva:

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona."

La nueva ley de educación que se encuentra en estudio en la Asamblea apunta a cambios de liderazgo educacional desde la función de docente, creo que la actualización basada en las pruebas de evaluación a los docentes que actualmente el gobierno está promoviendo es una manera de motivar este liderazgo, sin embargo como país no se ha pensado aún en definir el tipo de liderazgo que se requiere para nuestras escuelas y específicamente para la formación de nuestros niños.

A través de la revisión de los conceptos de liderazgo, se me ha permitido reflexionar respecto al rol del Rector y del docente dentro de una unidad educativa, y el tipo de liderazgo que debe propiciar, dejando de lado el autoritarismo y el acatamiento. Además de entender que no solamente en las instituciones o centros el único líder necesario es el de gerente, rector, director o como se le quiera nombrar sino que cada docente, cada miembro del personal administrativo o de servicio debe desempeñar desde su función un rol de liderazgo que redunde en la calidad de los centros.

Otro rasgo de la cultura del magisterio son los valores de igualdad, integración nacional y democracia, que se expresa en el compromiso profesional o pedagógico con los alumnos y las familias, que se manifiesta en el plano del discurso y de la acción pública de sus organizaciones, actualmente el gobierno ha ampliado la oferta educativa con el carácter público de la escuela con acceso a todos los niveles, sin embargo hay que

reconocer que este es un proceso largo y complejo que a más de cambio de estructuras se necesita un proceso de cambio de mentalidad empezando por el rol del docente desde el punto de vista de liderazgo pero como lo manifesté en el párrafo anterior dejando de lado el autoritarismo y el acatamiento, pero para esto el docente necesita del cumplimiento de una condición para esta transformación que se vea en la práctica del liderazgo en los gerentes, administradores, rectores.

CARNOTA Lauzán, Orlando (1987: 110):*“Se habla que la educación es la forma de propiciar cambios en la sociedad y es clave para propiciar el desarrollo, crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan generar las condiciones para el mejoramiento del sistema educativo.”*

En el espacio pequeño de la escuela cada actor como lo es el director, docente, apoderados y alumnos cumplen con un rol al interior de la organización. Obviamente, las tareas de dirección y organización de una escuela están en el director, quien debe propiciar el logro de los objetivos, conducir a su organización a lograr resultados de calidad. Sin embargo, el director como responsable debe por lo menos propiciarlo en su establecimiento, sin embargo no basta que el director tenga claridad de los objetivos que se van a cumplir, sino es capaz de compartirlo y producir una convocatoria que al resto lo motive, lo impulse. Aceptar la diversidad de la organización y reconocer que las personas tienen distintos talentos y capacidades, el director debe propiciar que su comunidad educativa coloque sus capacidades al servicio de la organización. Promover la proactividad, haciendo que cada uno de los integrantes se haga responsable de la organización.

En nuestro país, labor del director como líder pedagógico debe enmarcarse en el proceso educativo logrando una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos y alumnas acceder a mejorar sus condiciones de vida. Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

En la gestión de las escuelas, se tiende al repetir el mismo patrón, que en general permite ir marcando un paso rutinario; por eso muchas veces, en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje. En este sentido, el líder es capaz de motivar a sus seguidores tan intensamente que transforman su actitud y despiertan su conciencia. El líder o líderes introducen el cuestionamiento dentro esas formas, sólo así se puede permitir el cambio.

González, N. (2.000:78): *“El auténtico líder-docente debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos, a través de los medios idóneos para su consecución. Un líder puede tener un ideal o un sueño; sin embargo, debe contar con los medios para cristalizarlo”.*

En nuestra Institución, predomina una cultura escolar, definida como el conjunto de conocimientos, estados anímicos y el nivel de desarrollo alcanzado por la comunidad educativa. La cultura escolar se hace visible en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, juicios, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discursos y metas. Si bien, hay aspectos que son estables, por las características de los miembros de la organización, por los cambios que se producen en su entorno, también es dinámica. Este conjunto de significados y comportamientos, condicionan claramente el tipo de vida que se desarrolla al interior y refuerza la vigencia de valores, expectativas y creencias ligadas al comportamiento integral de quienes constituyen la institución educativa y esto brinda o contribuye a la adquisición de identidad de los miembros de la institución con ella.

Según conversaciones me permito afirmar que en nuestro país, aún se mantiene la autoridad como un valor que debe ejercer los docentes y directores, para generar y mantener el respeto de los alumnos, en el cual se va legitimando una forma de relación basada en el uso del poder, y en la manipulación afectiva.

El rol del rector por lo general es autoritario, y se dedica administrar su centro, estando lejos de motivar y consensuar una gestión más democrática. Es más, al interior de las organizaciones escolares, se siente la participación de apoderados y alumnos como una amenaza al poder del director o el docente.

La relación profesor – alumno, predomina el acatamiento de toda imposición venida de la autoridad que se manifiesta a través de la obediencia, el cumplimiento del deber y el temor. La relación del docente alumno es una relación superioridad o inferioridad, refiriéndonos a las palabras de Paulo Freire, predomina una concepción “bancaria de la educación”.

El tipo de cultura que predomina en las escuelas, principalmente que funcionan en sectores carenciados, es una cultura escolar del fracaso, que marcará y no permitirá formar las competencias en ese niño y/o joven para que pueda salir de su situación de pobreza, no sólo material, sino también cultural.

Raczynski y Muñoz (2005:39), *“En el estudio de las escuelas efectivas, se define como variable a observar el capital simbólico que contempla variables como “el clima escolar (relaciones interpersonales), el compromiso y rigor con que se realizan las actividades y se constituye la identidad de la escuela. Opera en el plano subjetivo (actitudes, percepciones, juicios, imágenes y valoraciones) y se expresa en actividades, conductas y símbolos”.*

Por tanto, el capital simbólico, es la cultura que predomina al interior de los establecimientos. Este aspecto ha sido definido como uno de los elementos que facilitan o obstaculizan que una escuela pueda avanzar o no hacia a la efectividad.

López y Assél (1984:98): *“En las escuelas efectivas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados. Esta cultura tiene estos ejes principales: un fuerte "capital simbólico", "sentido identitario", y "ética del trabajo". Esta impronta de las escuelas efectivas, es la que trabaja en forma constante un verdadero líder pedagógico”.*

En este sentido el director motiva a sus docentes a ejercer un liderazgo dentro de su sala de clases y teniendo la visión que pueden lograr realizar un buen trabajo con sus alumnos y altas expectativas de sus alumnos, “mis alumnos van llegar lejos”. La motivación que domina es hacer las cosas bien. Esta motivación tiene directa relación con un fuerte sentido identitario. Prácticamente todas tienen algo que las distingue y los equipos reconocen que eso es un factor relevante para explicar el compromiso que todos sienten con la institución.

El trabajo en estas escuelas, tiene un fuerte sentido de la responsabilidad y de excelencia docente. Son escuelas en donde el rigor, la responsabilidad y el profesionalismo de los docentes y directivos son pilares fundamentales. Esta es una convicción que está presente en las misiones de cada una de estas escuelas. Pero también, trasciende el puro discurso y se traduce en acciones concretas. El concepto de “camiseta puesta” adquiere una relevancia en las escuelas efectivas.

En este sentido entiendo que el liderazgo, es constructivo; esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo, pero claramente permite una legitimidad del líder, con características que hace incluso que sus colaboradores le quieran imitar, le apoyen; no provoca reacciones contrarias como el querer o el luchar por un cambio de rector o administrador, que ha prestado más atención o ha gastado su tiempo en escuchar comentarios negativos y a tomar decisiones en base a ello.

4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

CARRERAS, LI. (1997 : 99) : *“La falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, deben redundar en una mejora en nuestra calidad de vida. Las instituciones educativas en ese sentido, juegan un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierten en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: el cambio de las sociedades”.*

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la

capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

ÁLVAREZ, C. (1999:76): *“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.”*

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores: violencia juvenil, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, drogadicción, alcoholismo, embarazos en las adolescentes, etc.

BATISTA, N (1997:176): *“La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente condicionadas al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen un origen social muy complejo, que encuentra en las instituciones educativas el medio para desarrollarlas.”*

Valdría hacer un análisis de la ausencia de una buena calidad de vida la cual hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, además de provocar la migración de los padres y esto a su vez se ve reflejado en el comportamiento de sus hijos en las escuelas, colegios, centros, etc. los padres migrantes creen que con matricular a sus hijos en centros particulares en los cuales se paga una matrícula y pensión altas, el problema está resuelto delegando la responsabilidad que ellos no

pueden cumplir a los centros educativos, y aquí creo que es importante reconocer algo la formación de valores y principios nace en el seno de cada hogar con la presencia de cada uno de los padres de familia, la institución educativa si bien es cierto presenta ofertas educativas que aparentemente ofrecen cambiar el comportamiento de sus hijos, sin embargo lo que puede hacer la institución es diseñar un plan en el que se refuerce lo sembrado en los hogares, pero si no hay bases todo lo que se construya encima tarde o temprano se derrumbará, entonces ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da a través de la imitación, y durante algunos años se ha vivido corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada, etc. es importante mencionar esto porque la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad del sistema educativo.

En la reforma curricular se ha insertado los valores como ejes transversales dentro del currículo para que estos se practiquen, bajo diferentes estrategias como charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

D' Angelo, O. (1996:154): "*Se entiende por **valor moral** todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.*"

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser humano. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral lleva a construir el verdadero ser humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

GERVILLA, E. (1994:176):*“Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:*

- a. **Valores infrahumanos.**- *Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.*
- b. **Valores humanos inframorales.**- *Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.*
- c. **Valores Instrumentales.**- *Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.*

d. **Valores Terminales.**- *Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida."*

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la cartade presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

- a. **Necesidades primarias.**- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b. **Valores económicos.**- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c. **Necesidades de seguridad.**- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d. **Necesidades sociales.**- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)
- e. **Necesidades de autorrealización.**- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- b. **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

- c. **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

LEONTIEV, A. (1983:178): *“Para saber en qué estadio de desarrollo moral se encuentra una persona se presenta un dilema ético y se clasifican las respuestas posibles dentro de cada etapa de desarrollo moral. Lo que define la etapa en que una persona se encuentra es el razonamiento que justifica la respuesta, no la respuesta en sí. La educación moral -en este enfoque- busca consolidar la etapa en que el niño o joven se encuentra, para luego hacerlo progresar a la siguiente mediante técnicas de desequilibrios y asimilaciones.”*

Sostiene que el enfoque de Piaget y Kohlberg están orientados en la personalidad masculina privilegiando la justicia y la racionalidad. Su enfoque, nacido de una postura feminista, sostiene la creación de un ambiente de apoyo y solidaridad en un colegio para promover valores que trasciendan a la generosidad.

EDUCACIÓN EN VALORES

LEONTIEV, A. (1983:112): *“La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como ser humano, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.”*

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en las instituciones se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

MODELOS DE EDUCACIÓN MORAL

GERVILLA, E. (1994:143): *“Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos:*

- A. **Modelos de transmisión de valores absolutos.**- *Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.*
- B. **Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.**- *Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.*

- C. **Modelos de desarrollo de juicio moral.**- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.
- D. **Modelos de socialización.**- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.
- E. **Modelos de adquisición de hábitos morales.**- Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- F. **Modelos de la construcción de la personalidad moral.**- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.”

RIESGOS DE LA EDUCACIÓN EN VALORES

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

LEONTIEV, A. (1983:67):“Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual

para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos (currículo).”

Otro de los problemas que es notorio es que a los educadores parece faltarle el discurso para expresar sus ideas sobre valores, porque como sabemos los valores se encuentran en todas las áreas curriculares y no se considera necesario ocuparse de ella en una disciplina específica, es decir, existe un inadecuado conocimiento teórico del tema. En nuestra sociedad como se puede ver hay una tendencia al vacío moral.

Podría decir que educar en valores no es enseñarle a alguien algo que no sabía sino crear condiciones para hacer de esa persona, alguien que no existía o no practicaba lo que le habían enseñado desde su hogar.

LOS VALORES EN EL CURRÍCULO

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas o ejes transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos los temas transversales son una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCI (Proyecto Curricular Institucional).

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Como se dijo anteriormente los ejes transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

LUCINI, F. (1994: 65): “Los valores se pueden desarrollar de la siguiente manera:

- a. **Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b. **Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- c. **La cultura de la escuela.**- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- d. **Actividades extra-curriculares.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- e. **Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- f. **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las

entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

- g. Los programas de valores.-** *Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.”*

En algunos estudios aparecidos en los últimos años se ha planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño.

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de autoconocerse, constituye la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la relación profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

El hombre, centro de los valores

LUCINI, F. (1994:78):*“Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.”*

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la amplitud de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana, uno de los fines de la educación.

La educación en y para la libertad, eje de la educación en los valores

La perspectiva desde este punto de vista sería actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también —con palabras de Dondeyne— ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para todos por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido".

LUCINI, F. (1994:98):*“Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor.”*

La libertad desde el marco situacional

La "situación" vivida por el sujeto que valora, la "situación" que rodea la misma realidad valorable y la "situación" ofrecida por el carácter del acto mismo de valoración. Elementos integrantes de lo situacional son factores diversos como el momento psicológico del sujeto, el conjunto de sus percepciones y creencias, las cualidades de sus grupos de pertenencia, la configuración del sistema social en que se desenvuelve, etc. Ante estas realidades cobra fuerza la expresión de Mounier: "Mi libertad no es sólo un surgir; está ordenada, o mejor aún, invocada".

La libertad en el entorno comunitario

La condición de la intersubjetividad ya vista como dimensión ontológica de la comunicación de valores. Los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. La dimensión intersubjetiva se expresa también en el hecho de que los valores presentan la exigencia de comunicarse.

Nosotros como educadores nos planteamos responsabilidades ante la vivencia de los valores, dos importantes cuestionamientos que implican divergencia, pero que son susceptibles de integración.

- El educador debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de "gestos concretos y eficaces".
- Cada hombre en formación ha de ser libre de optar por su propio sistema de valores.

Crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos.

El ámbito afectivo y el proceso de valoración

La importancia de la educación de los valores se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.

Desde la perspectiva de la educación de los valores aparece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo.

El proceso por el que un fenómeno o valor va integrándose progresiva y definitivamente en la vida del individuo es denominado internalización. Bloom señala algunas etapas de este proceso: ámbito de la afectividad.

Aceptación de un valor

Implica la asignación de mérito o valor a una realidad de bien, donde el valor puede venir bien por la reflexión personal o vivencia, o por el camino de la creencia, dándose la aceptación del testimonio a juicio de otro.

Preferencia por un valor

Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

Compromiso

Este nivel se define como "convicción" y certeza de la firme aceptación afectiva de comportamiento o conducta derivados de la aceptación y preferencia por un valor.

(Raths:1998: 38): *"Cuando se han aceptado valores y hemos hecho compromisos, entonces estamos dispuestos a afirmar públicamente nuestros valores y luchar por ellos"*.

Organización

La tarea de la educación en este nivel será la de relacionar unos valores con otros, comparándolos y buscando el lugar que ocupen en la organización o jerarquía. Este sistema se elabora progresivamente para someterlo a constantes cambios al incorporarse los nuevos valores.

Caracterización

El carácter indica idea de profundidad, de interiorización o actualización de conciencia.

Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

Evaluación

Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.

a) La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.

b) La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.

c) El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.

d) Verdadero entusiasmo por el objeto o fenómeno.

e) La internalización puede presentarse en grados muy diversos, según la intensidad con que se aceptan los valores de los demás. Este proceso constituye una ininterrumpida modificación de la conducta. A lo largo del proceso de internalización, el sujeto va logrando captar los fenómenos, reaccionar ante ellos, evaluarlos y conceptualizarlos. Simultáneamente, estructura sus valores dentro de un sistema que llegará a modelar su vida entera.

La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica, que es la base filosófica de una de las instituciones más prestigiosas como lo es la U.T.P.L

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Los valores es una realidad que tiene tres características fundamentales: primero, es una realidad que conviene; segundo, es una realidad que perfecciona; y, tercero, es una realidad que se relaciona con todos los seres que hay en el mundo. Esto, en términos educativos, tiene una enorme importancia: si la educación ha de ser humanista, es decir, promotora de la perfección de los seres humanos, entonces necesariamente deberá ayudar a promover los valores que convienen, perfeccionan y desarrollan a todos los seres humanos.

Es inevitable relacionar los bienes o valores con la naturaleza humana puesto que estamos hablando de la educación de los seres humanos. En el fondo de toda acción educativa tiene que haber determinada concepción acerca de la naturaleza, el origen y el destino de los seres humanos. Como sea la idea que se tenga del ser humano, así será la idea de educación. De allí que la educación necesita inevitablemente una base antropológica. En este sentido, podemos considerar algunos aspectos esenciales de nuestra propia naturaleza humana y relacionarlos con los valores o bienes en el ámbito educativo. Una primera afirmación fundamental es que cada uno de nosotros es una persona humana, es decir una unión substancial de cuerpo material, orgánico y de alma espiritual. En la definición clásica que se repite durante siglos cada uno de nosotros es una persona, es un ser substancial, individual, de naturaleza racional; esto quiere decir que existe en sí mismo, no es propiedad o característica de otro. Y la individualidad es algo muy bueno, pero es indispensable para el desarrollo de las personas que no confundamos individualidad con individualismo. Como personas que somos cada uno de nosotros es un sujeto de derechos y de obligaciones y esta es la base fundamental de todos nuestros derechos, de toda nuestra dignidad, pero también de todas nuestras obligaciones y de nuestra capacidad educativa.

RUÍZ, J. (1996:93): "Estrictamente hablando educar es actualizar las capacidades de perfeccionamiento de la persona humana. En este sentido, sin duda toda educación tiene que ser personal y personalizada: personalista no en el sentido de egoísta, sino respetuosa de la persona, y personalizada en el sentido de desarrollar cada vez más las capacidades de la persona humana."

De esto entiendo que la inteligencia como valor de conocimiento objetivo de la realidad, tiene una importancia decisiva en educación, porque el bien del entendimiento es el conocimiento verdadero con valor objetivo pero, desde el punto de vista moral, — quisiera insistir en este aspecto— recordemos que a nuestro entendimiento, cuando distingue el bien del mal y hace juicios éticos, lo llamamos conciencia moral. De modo que la inteligencia es una de sus funciones básicas de enorme importancia educativa, pero hay que formar la inteligencia no sólo como conocedora científica de la realidad objetiva, sino también como inteligencia conocedora, juzgadora acerca de la conducta moral. Por eso la conciencia no se habla no solamente en presente de indicativo ("esto es bueno") sino que nos habla también en modo imperativo ("haz esto y evita aquello").

Este dato fundamental del conocimiento humano dentro de una rápida descripción antropológica, señala la enorme riqueza de la tarea educativa en materia de valores. Si exageramos la formación de la inteligencia como conocedora científica de la realidad objetiva y menospreciamos la formación de la inteligencia como conciencia moral, creo que estamos educando desequilibrada y equivocadamente al ser humano. Tenemos que hacer el esfuerzo por la educación integral sobre la base de valores de moral natural, con respeto a las convicciones de creencia y de no creencia de las personas, como una tarea indispensable en la educación, es indispensable la estima y la formación de la inteligencia como conocedora, juzgadora y orientadora de conducta moral dentro de la institución escolar.

El conocimiento sensible y el conocimiento intelectual, pero además el ser humano tiene vida afectiva, sentimiento, emociones, los que los antiguos llamaban las pasiones.

Este es un dato de enorme importancia humana y educativa. A veces equivocadamente se piensa que toda opción humana basta con que se haga correctamente en el plan intelectual, para que supere los obstáculos de la vida, y resulta que no es así. Por ejemplo, en el caso del trabajo del maestro en aula, cuántas veces predispone positivamente la tarea intelectual del alumno un acercamiento de buena voluntad en servicio del alumno. Un maestro que parezca simpático al alumno, le va a transmitir conocimiento con menos dificultad que un maestro que no tenga una buena relación afectiva con sus estudiantes.

ÁLVAREZ, C. (1999: 145): *“Los sentimientos son un elemento esencial en la vida humana y precisamente porque, entre otras cosas, conectan el conocimiento con la*

decisión y la conducta. Los griegos y los romanos tenían una enumeración clásica que abarcaba once sentimientos o pasiones de los griegos y los romanos, que consideraban al amor, el odio, el deseo, la aversión, la alegría, la tristeza, la esperanza, la desesperanza, la audacia, el temor y la ira. Hoy en día las encontramos y vivimos todos los días de nuestra vida con mayor o menor variedad e intensidad, y cuántas veces en la escuela, para que lo conocido por la inteligencia se haga realidad en la conducta, el obstáculo que encontramos no es de índole intelectual, sino de índole afectiva, por ejemplo la desigualdad de trato entre los compañeros y la injusticia que se funda en el predominio de la apatía sobre la simpatía.”

Muchas veces, en la escala de valores general se subestima la emoción, la vida afectiva, e incluso en determinados aspectos tiene que ver hasta con actitudes exageradamente masculinas, pareciera decirse que los sentimientos son cosas de mujeres, y que los hombres no tienen sentimientos o no los manifiestan.

En el fondo, la educación de los sentimientos es fundamental para la convivencia, la cooperación para vivir en la realidad del bien común y, sobre todo para hacer más fácil la traducción en conducta de la verdad conocida por la inteligencia.

Todo lo expresado anteriormente ofrece una opción constante en el ejercicio de nuestra libertad; pienso que desde la premisa que somos seres con voluntad libre y voluntad en el doble sentido de la palabra, como capacidad de tendencia al bien sin límite y como capacidad de autodeterminación, y este es el reto de formación en valores, ética por excelencia en educación: educar para la libertad, la libertad bien entendida, como posibilidad de realizar responsablemente el bien. De tal manera, existe una articulación educativa esencial entre la verdad, el bien y libertad y ésta es la conciencia, la facultad que se encarga de orientarnos y de juzgar nuestro uso personal de la libertad y también el uso de las libertades ajenas. Creo que solo cuando logremos esto estaremos hablando de calidad educativa, la educación en valores como integrante de la transformación del individuo comenzando por la práctica de un verdadero liderazgo que se desarrolla en una espiral parecida a la dialéctica.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

5.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RUÍZ, J. (1996:89): *“La organización humana se refiere a un conjunto de personas, que se unen para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o intangibles, de modo más o menos estables. En este sentido cada organización trabaja para conseguir su propia misión, que es su objeto o razón de ser, esta misión ayuda a que esta organización se mantenga unida, dando a sus miembros un sentido de dirección compartido.”*

De este modo, las organizaciones cuentan con las capacidades de sus miembros y con recursos. Junto a los recursos financieros, un presupuesto que cumplir, son necesarios unos recursos materiales, instrumentos, a la vez que determinada información y conocimientos, en definitiva sin las capacidades y los recursos necesarios, difícilmente logrará los miembros de una organización alcanzar sus objetivos. Estos elementos, personas, medios y fines, se encuentran en cualquier organización, desde una empresa con fines productivos, hasta una universidad, un hospital, una administración pública o una familia.

Según esta concepción de organización, se puede observar que para que haya organización debe existir el principal componente que es el grupo humano con sus diferentes capacidades, e indiscutiblemente la presencia de otros factores como recursos que juntos en armonía permiten la consecución de los objetivos que orientan el caminar de la organización.

La organización se encuentra presente en las diferentes instituciones con su propia misión y visión es decir que también es importante en la tarea educativa. Al estar presente el ser humano dentro de cualquier grupo organizativo necesariamente tenemos que referirnos al liderazgo ya que este y su gestión debe responder a un cuerpo organizado y es responsable tanto de la supervivencia de la organización como de la calidad de trabajo que ejerza. Se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa con la dirección sabia de

un líder. Para entender esto es necesario hacer referencia a los conceptos de liderazgo y líder.

Es importante determinar el tipo de liderazgo que hoy contamos en las instituciones educativas; de esta manera describo la **estructura del organigrama del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”**:

Del cuadro posicional que es hasta el 2009 se observa funciones verticales en las cuales se deduce que el liderazgo con el que se trabaja en la Institución es tradicional, las decisiones y el trabajo se lo realiza a manera de disposiciones donde no existen consensos o diálogos y esto se reproduce en el trabajo áulico puesto que al docente solo le queda el transmitir a los estudiantes lo que ya se ha decidido, es decir esto refleja una administración autoritaria de tipo tradicional.

5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA

El Código ético es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que pueden presentarse en la organización.

Millán-Puelles, Antonio. (1994:76): *“Los códigos éticos pueden incluir temas directamente regulados por la ley, o bien incorporar la autorregulación de otros aspectos propios de la actividad de la organización como: la recepción de regalos o realización de donaciones a personas o grupos, la prevención de conflictos de intereses, el respeto de la propiedad, el respeto a la privacidad, la obligatoriedad de no filtrar información de la organización, el modo de establecer las relaciones con el entorno, etc.”*

Algunas organizaciones tienen códigos breves que van directamente a problemas particulares, pienso que de acuerdo a los problemas presentados y que tienen la necesidad de ser regulados en un código; mientras que otras instituciones tienen extensos documentos con amplitud de normas, reglas etc, que enfocan diversos

aspectos del comportamiento humano en las diferentes esferas del valor, pero con una visión netamente legal para basar las amonestaciones respaldadas por la ley.

Millán-Puelles, Antonio:(1994:98):*“Hay normas en las que prevalecen principios de actuación normativos no regulados por la ley, este enfoque está próximo a la visión de ética de carácter deontológico que son fruto de la autorregulación, pienso que a medida que se van presentado problemas, estos se van regulando en normas es decir de acuerdo a la necesidad que se presente, así esto no se encuentre contemplado en la ley.”*

El código de ética puede ser de gran ayuda para lograr comportamientos mínimos, pero corre el riesgo de ser limitante por su carácter legalista, rígido, autoritario, complejo, etc., otra limitación puede ser la motivación para su creación (como por ejemplo tener una base legal para amonestar, multar, despedir, etc.); pero también pueden ayudar en casos de comportamientos indebidos.

En definitiva, la calidad ética de los códigos depende de sus autores y de cómo son puestos en práctica; y su alcance se limita a aquello que se regula.

Otro enfoque de la ética es el basado en la **integridad** que se caracteriza por el autogobierno de los integrantes de la organización de acuerdo con las normas que se han elegido; en este enfoque se trabaja porque lo miembros de la institución fomenten conductas éticamente responsables; no evitar conductas delictivas o reprobables.

Eco Umberto. (1997:132): *“Las organizaciones que asumen este enfoque emplean documentos formales que ponen el énfasis en las responsabilidades o principios éticos que son asumidos como propios; lo habitual en este enfoque es la redacción de **declaración de principios** y por esto se asemeja a la declaración de la misión; además son más generales que los códigos de conducta y ofrecen normas mucho más concretas; pero también existen otros documentos formales en este enfoque llamando la atención a la práctica de valores en que cree la organización y los organiza en las **declaraciones de valores** y son expuestos como un listado de valores que se espera sean puestos en práctica en el marco de la organización, acompañados de breves explicaciones.”*

Pero la falta de precisión debido a la proliferación de documentos formales, no permite determinar de qué enfoque ético se trata hasta que se analiza el contenido del documento, y el resto de políticas o medios de acción directa que lo acompañan.

Algunas organizaciones desde su misión enfocan valores para fomentar los buenos comportamientos desde el cumplimiento de la responsabilidad, acercándose más al enfoque de integridad.

Resumiendo este enfoque no niega la presencia de las normas de conducta, pero subraya, la libertad de los miembros de la organización para la autorregulación, cada persona juzga acerca de sus actuaciones. El objetivo es lograr comportamientos éticamente correctos, la meta es obrar bien, y la norma es entendida como un medio, como el camino a seguir, que la persona sabrá deducir si tiene integridad, y estas normas y principios no vienen desde la organización sino por la coherencia de sus miembros y sus valores éticos compartidos la que los impulsa.

EL siguiente enfoque es el de políticas de ética basada en la excelencia, centra su atención en la búsqueda de mejora personal de los miembros de la organización como seres humanos, y en la contribución que estos realizan al bien común mediante su tarea cotidiana. Las políticas formales tendrán como objetivo lograr el crecimiento en virtudes, en cualidades éticas de los miembros de la organización. Este enfoque incorpora los elementos tratados anteriormente el de carácter deontológico y de integridad.

Resumiendo este enfoque apunta al desarrollo de hábitos estables y en particular de la prudencia o sabiduría para tomar decisiones del mejor modo en todo sentido. Este da su valor a la persona fomentando su autogobierno o autocontrol y el sentido de responsabilidad propio de cada miembro de la organización; se trata entonces sin dejar las normas de conducta se da importancia a la libre iniciativa de ahí que es más declarativo que normativo como el enfoque de integridad.

El Colegio Militar expone su **Código de ética** en su Manual de Convivencia y se basa en el aprendizaje de los principios básicos de convivencia humana manifestando que este se inicia en la familia y se perfecciona durante la vida escolar que es responsabilidad de la escuela diseñar estrategias que fomenten su práctica. En el Manual de Convivencia, se encuentran criterios que han surgido del común acuerdo

para regular y conciliar las relaciones entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa y cuya adopción y verificación es fruto y reflejo del ejercicio de la democracia participativa al interior de la institución.(CÓDICO DE ÉTICA DEL COMIL-5).

Este manual también contiene derechos y deberes de los estamentos que conforman la Comunidad Educativa, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana. Implican el reconocimiento de unas condiciones mínimas que deben ser garantizados a todas las personas. Los deberes, son los comportamientos exigidos por la sociedad, en su conjunto, a los individuos para posibilitar el desarrollo de la libertad y de la dignidad humana.

El cumplimiento de los deberes y derechos garantiza una convivencia sana y fraterna, por lo que es necesario ponerla en práctica todos los miembros de la Comunidad Educativa.

La labor de cualquier Institución sino está regida por principios básicos de convivencia humana se vuelve hostil y pronto sus colaboradores empezarán el abandono o renuncia a sus funciones o en otros casos por necesidad no les queda más que “soportar” al de al lado que le cae mal porque fue grosero, porque no le ayudó, porque su inmediato superior no entendió que necesitaba permiso por alguna urgencia, etc. en realidad esto no se puede evitar porque cada persona tenemos y venimos orientados por un manual de convivencia familiar y con ese esquema lo llevamos a donde vayamos, de ahí la importancia de concienciar a la familia de la importancia de fomentar, arraigar, practicar los valores como un modo de vida y la intervención de la escuela en perfeccionar esta labor durante la vida escolar.

El COMIL-5 tiene diseñado su Manual de Convivencia con estrategias que fomenten su práctica. Este ha sido elaborado a partir de criterios tomados del grupo para regular y conciliar las relaciones entre los distintas partes que conforman Comunidad Educativa.

En el análisis se observa que este manual contiene derechos y deberes de los estamentos que conforman la Comunidad Educativa, los derechos como valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana. Implican el reconocimiento de unas condiciones mínimas que deben ser garantizados a todas las personas. Los

deberes, son los comportamientos exigidos por la sociedad, en su conjunto, a los individuos para posibilitar el desarrollo de la libertad y de la dignidad humana, establece la visión y los principios, se centra en el proceso de trabajo, difunde la política y los objetivos, llama a comprometerse con las normas, apoya el proceso de cambio, enseña y motiva a los demás, llama al respeto a los demás así como apoya y reconoce a los demás; y motiva a practicar con el ejemplo.

Concluyendo el COMIL-5 motiva al cumplimiento de estos deberes y derechos no para castigar sino para corregir lo desorientado y para motivar una convivencia sana y fraterna entre todos los miembros de la Comunidad Educativa, esto trae como resultado relaciones humanas estables producto de la confianza, el compromiso y el comportamiento que giran en torno a la búsqueda del bien de la persona en su relación con otras; ahora bien las Instituciones también debe estar conscientes de que quienes tienen la responsabilidad deben practicar aquello que exigen a los demás de lo contrario es difícil que logren que el resto de miembros de la organización se esfuerce por mejorar o cambiar su actitud, por lo tanto el Manual de Convivencia es un compromiso y una tarea de todos.

Así como en la cultura familiar es necesario aplicar normas para que sean observadas por sus miembros como por ejemplo la hora de llegada de los hijos a casa, hasta que ellos lo hagan de manera consiente sin necesidad de aplicar correcciones si no lo hacen no vamos a esperar que ellos conscientemente lleguen temprano a casa a la hora señalada, cumplan sin necesidad de control sus responsabilidades, si esto fuera así el mundo sería otro; que se puede luchar y trabajar para ello es lo correcto pero no se garantiza que así será, han pasado miles de años y esto solo ha demostrado que el hombre no logra auto controlarse y que muchas veces es necesario aplicar correcciones para que se cumplan las normas diseñadas para su protección.

Ahora bien el código de ética como ya lo manifesté es necesario para regular el comportamiento humano, sin embargo hay que tener cuidado en la utilización de éste para la toma de decisiones ya que por su legalidad puede hacer correr el riesgo de no apoyarse en los valores como la solidaridad, la amabilidad, la gratitud, la prudencia, etc. y pierde más la naturaleza y el valor del ser.

Podría afirmar que el Código ético que regula las conductas de los miembros del Colegio Militar presenta un enfoque basado en la integridad pues se encuentran presentes actitudes y comportamientos esperados de manera positiva. Sin embargo también tiene un manual en donde se especifican las normas y reglas a ser seguidas por los miembros de la institución en donde se especifican sanciones. Hay contradicción en esto; podría concluir manifestando de acuerdo a esto y por conversaciones informales con algunos miembros que no hay un Código de ética claro; pues en la práctica se utiliza la sanción cuando se requiere sin considerar a la persona como un ser valioso ni llevándole a reflexionar sobre su actitud al cambio, ahora bien esto también depende del directivo de turno, pues no siempre es el mismo por el carácter militar de la institución, y cada persona es diferente y difunde su propia creencia y práctica de valores.

5.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

La planificación es una actividad que va en todo proceso de acción para alcanzar determinados objetivos, la planificación se hace necesaria porque al conocer la realidad se debe reducir las debilidades, se debe prever para enfrentar las amenazas convirtiéndolas en fortalezas, en otras palabras lo que se haga, cómo se haga, cuándo se haga, dónde y con qué se haga las diferentes actividades para transformar una realidad previamente conocida es lo que yo llamo una planificación.

La ONU definió la planificación “como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.

YeheskelDror: (1973:78): *“Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”.*

A partir de esta definición se considera los siguientes elementos que caracterizan la planificación, y que también los considero importantes porque guían la elaboración de la misma:

- a. Planificar es un proceso; es decir, es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo de caminos y procedimientos a través

de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa.

- b. Preparatorio de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa. Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen poder político, con el propósito de ser realizadas. La planificación y ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.
- c. Un conjunto, si bien planificar es una forma de tomar decisiones y formular políticas, su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- d. Decisiones para la acción. La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica. Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos o, para elaborar planes. Documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos. Esto ha conducido a que haya un superávit de planes y un déficit de ejecución.
- e. Futura. La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que se la considere como función administrativa o bien como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Ese futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una “situación objetivo”.
- f. Dirigido al logro de objetivos. Aquello que se va a hacer, tiene que expresarse en objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.
- g. Por medios preferibles. Desde un punto de vista metodológico se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un input de recursos disponibles. Desde un punto de vista operativo, se puede definir como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes,

compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

Desde el punto de vista normativo, la planificación es eficaz cuando traduce operativamente lo que se quiere realizar en un espacio y tiempo determinado como expresión de un programa de gobierno; la planificación es eficaz cuando este orienta un cambio efectivo y positivo respecto de la situación anterior, medido en los términos del código de valores o de la ideología del proyecto político que lo sustenta.

Desde el punto de vista operativo, la planificación es eficaz cuando: sus instrumentos expresan en la práctica la capacidad e idoneidad para transformar la realidad, y no por las formulaciones sofisticadas en las que pueden expresarse los planes y programas; propone objetivos que son alcanzables, teniendo en cuenta no sólo los recursos y los medios disponibles, sino también la viabilidad política, económica, social, cultural, ecológica y ética, de acuerdo con el marco, con texto o escenario e donde se elabora y ejecuta el plan; si la elección de los medios asegura el logro de los objetivos con la mayor eficacia y al mayor ritmo posible, y con el menor costo financiero, humano y social posible; cuando se establece un curso de acción escalonado y continuo en el cual se indican las diferentes etapas y modalidades del proceso, de conformidad con una estrategia y un estilo de desarrollo. Cuando orienta la toma de decisiones y establece las diferentes etapas, de modo que haya entre ellas coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integridad.

Si bien es cierto hay mucho por hablar sobre planificación, sin embargo he creído importante tomar en cuenta los aspectos antes mencionados porque nos guían a entender que necesitamos de eficacia y eficiencia operativa para actuar transformando la realidad y para saber cómo dar respuesta a las muchas situaciones que se presentan, y que nos lleven a que lo que decidimos lo hagamos; manteniendo el liderazgo necesario para afrontar toda crisis que un cambio conlleva o genera ya sea de negativismo, de rechazo, de resistencia, de divisiones, etc.

La planificación es una actividad que se la aplica a todo proceso como lo dije al iniciar este tema, y no es ajena al ámbito educativo, es más es un instrumento que permite operativizar los fines.

El Plan Estratégico Institucional del COMIL-5 parte de su misión y visión para realizar la matriz FODA, que analiza y diagnostica las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas a las que podría estar sujeto el COMIL-5, con esto la institución determina que existe una postura estratégica general de Desarrollo, especialmente a través del prestigio institucional que posee actualmente el colegio, ha logrado también por su desarrollo tecnológico la posibilidad de la certificación de normas educativas y procesos de calidad con las normas internacionales ISO 9001-2000 en agosto del año 2010.

Las oportunidades mencionadas anteriormente se establecen debido a algunas oportunidades que se han diagnosticado, tales como algunos proyectos que se ejecutan para fortalecer la oferta educativa y mejorar la calidad educativa (Proyecto Ecológico, Software libre, Masificación del Deporte, Bilinguismo, etc.) los clubes que están en plena ejecución, los presupuestos para el funcionamiento administrativo y operativo del colegio y todos los procesos de apoyo que pudieran ser necesarios.

Sin embargo en este análisis FODA del COMIL-5 también se encuentran debilidades tales como docentes de larga experiencia resistentes al cambio que se necesita implementar y falta de un sistema de evaluación docente apropiado para estos nuevos cambios.

Al respecto existen también amenazas externas que podrían de alguna manera frenar el desarrollo previsible para el colegio Militar, estas amenazas son: Creación, mejoramiento y oferta académica similar de otros centros educativos que pueden entrar en competencia a la oferta educativa del COMIL- 5. Otra amenaza importante es que el cambio constante de Rectores no permite una continuidad en el tiempo de las políticas y líneas de acción establecidas, y que los profesores, una vez alcanzado la capacitación respectiva, puedan mejorar el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Luego de haber realizado el análisis global de la Matriz FODA, el COMIL se puede determinar que el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”, se encuentra en una posición estratégica de DESARROLLO, cimentadas por sus fortalezas y oportunidades.

Ante este análisis la institución establece las siguientes estrategias:**a) Posibles estrategias adoptadas:**

Como estrategias que se encuentra el fortalecimiento de la oferta académica para los institutos universitarios, una permanente administración propositiva del rector del COMIL y una capacitación al personal de docentes enmarcadas en el contrato de prestación de servicios. También es indispensable neutralizar las debilidades como un cambio de actitud de los docentes al cambio institucional, una correcta evaluación y la determinación de deficiencias del personal docente, y un eficiente sistema de educación continua, fortaleciendo sus procesos fundamentales y fusionando a los procesos de apoyo en el cumplimiento de la misión institucional.

c) Posibles acciones de corto, medio y largo plazo:

Que el presupuesto económico sea optimizado durante el año calendario, generando y planificando proyectos por parte de las áreas y niveles orientados al mejoramiento del área académica con el fortalecimiento de los procesos fundamentales y su infraestructura del COMIL, que el proyecto Bilingüismo se mantenga y se implante en todas las materias académicas, y que se fortalezca la tecnología actual de vanguardia.

d) Posibles Objetivos Estratégicos:

- Formar bachilleres integrales, capacitados para el ingreso a Universidades Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional, Escuelas Militares o a insertarse en la sociedad como seres humanos de bien.
- Optimizar el empleo de los recursos financieros.
- Fortalecer el talento humano de la institución fomentando un cambio de actitud, mejorando la calidad de servicios al cliente (Padres de Familia).
- Maximizar los beneficios de la Tecnología actualizando sus laboratorios y capacitación a sus miembros (Tics).
- Optimizar y sistematizar los procesos fundamentales y administrativos.
- Captar los recursos económicos para la ejecución de proyectos educativos.

e) Otras consideraciones:

Generar el clima organizacional que permita mejores niveles de gestión fundamentados en la capacitación continua, para fortalecer la cultura en el mejoramiento de los procesos.

Analizando el Plan de la institución se puede observar que es operativo, determina espacio y tiempo, a partir del diagnóstico implica cambios efectivos y positivos de acuerdo a los valores que se encuentran planteados; objetivos que propone son alcanzables, toma en cuenta los recursos y los medios de los que se dispone y en los que se desenvuelve, tiene establecido cursos de acción (planes de acción) con estrategias y de acuerdo a un estilo de desarrollo, no se desarticula del nivel de organización ni de objetivos del que dependemos CEDE (COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO).

Como se ve el **COMIL-5 cuenta con un Plan Estratégico Institucional** debidamente elaborado de acuerdo a su realidad utilizando procedimientos estratégicos, lo que de alguna manera garantiza una transformación dinámica de las vivencias hacia una calidad educativa; aunque por otra parte los papeles no garantizan que todo se cumpla, pero si no es así quedará otra debilidad para ser transformada en el próximo plan.

5.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

ACLET Tomasini, Alfredo: (1990:86):*“El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)”*

En el Plan Operativo deberán constar los proyectos destinados a la mejora de la calidad de la educación, el que debe comprender proyectos de mejora de estructura física, implementación de recursos, proyectos de desarrollo educativo; etc.

Frente a esto es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan, esto es preciso hacerlo, naturalmente, para cada objetivo anual de cada entidad.

El POA automatiza su distribución a las unidades ejecutoras para la definición de sus productos, metas y recursos estimados asociados y consolida la información para construir el POA definitivo que regirá la ejecución de ese plan en el Organismo.

Se ajusta a la metodología y normas para la definición de estimaciones del Marco Lógico de la siguiente manera:

- Ambiente de operación 100% WEB, facilitando así el uso compartido entre las distintas Unidades Ejecutoras y la Unidad de Planificación del Organismo.
- Permite registrar la información de la caracterización del Organismo, tales como, información referida a la Misión, Visión, Valores y una imagen del Organigrama.
- Permite registrar hasta tres (3) estructuras jerárquicas donde se registran las distintas Orientaciones y Directrices externas que rigen la definición del Plan del Organismo y su vinculación con cada una de esas Directrices.
- Genera la matriz del marco lógico, la matriz de vinculación del presupuesto y el informe de gestión.
- Permite manejar múltiples versiones del Plan y compararlos entre sí a distintos niveles definidos por el usuario: por partida o por unidad ejecutora.
- Facilita el registro de los objetivos generales, específicos, productos y acciones.
- Permite el registro de las metas físicas y los recursos financieros distribuidos por períodos a nivel de las acciones.
- Cuenta con opciones para el registro del avance físico real de cada meta para cada período de control.
- Permite registrar observaciones o notas asociadas al logro de la meta reportada donde cada responsable de la ejecución puede registrar la exposición de motivos de la gestión realizada en el período para esta meta y así presentarla en la generación de los informes de gestión consolidados del Organismo.

- Produce automáticamente los indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad comparando lo estimado vs. lo real.

El Plan Operativo Anual del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” consta de los siguientes planes:

- Distributivo 2010: En este plan se encuentran distribución de sueldos y salarios para el personal docente y administrativo que labora en la institución con los beneficios de ley.
- Ingresos estimados: Constan todos los conceptos y sus valores que general recursos para la institución como: agenda estudiantil, pensiones, inscripciones, seguros, derechos, especies valoradas, transporte, arrendamiento de bar.
- Numérico de matriculados por niveles y por grados/cursos con sus respectivos valores.
- Presupuesto de inversión del 2010: Computadoras y equipo informático.
- Presupuesto económico para el ejercicio 2010: Consta las matrículas y pensiones de los estudiantes mensual y anual unitario.
- Medicinas a ser adquiridas con sus valores.
- Proforma presupuestaria de gastos año 2010: Constan las remuneraciones, décimos sueldos, servicios personales por contrato, aporte patronal, fondo de reserva, agua potable, energía eléctrica, telecomunicaciones, servicio de correo, transporte de personal, difusión, publicidad, servicio de aseo, seguros, con sus respectivos valores.

Al analizar este plan se observa que la institución tiene un presupuesto definido que difícilmente puede haber un desfinanciamiento; sin embargo la institución viene arrastrando un desfinanciamiento desde hace algunos años atrás, que sin el ánimo de juzgar las intenciones de nadie, este desfinanciamiento se produjo por versiones de directivos y por la experiencia de quienes laboran en la institución por la malversación de fondos, pues se tomaron fondos para la inversión de proyectos que no estaban financiados y si bien es cierto es evidente la ejecución de estos proyectos como la mejora física de la infraestructura sin embargo quienes sufrieron las consecuencias fueron los mismos trabajadores pues sus salarios eran cancelados hasta con tres

meses de retraso, y estos no han podido ser mejorados desde entonces, porque aún hay cuentas por pagar de estas inversiones.

Al no observar el bienestar humano y por ende del grupo familiar que está detrás de cada trabajador y al identificar la práctica de los valores en bien de las personas, de su mejora y se dio prioridad a lo material sin hacer un análisis de las consecuencias, difícil es hablar de una real práctica de valores. Este tipo de errores según López de Llergo son carencia de ser que es lo opuesto al bien, la verdad y la belleza, propiedades trascendentales del ser.

5.1.5 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Burgos, N.; Peña, C. (1997:94): *“El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada Institución o Programa Educativo, en concordancia con el Proyecto Educativo Local, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional. Es el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión e incluye básicamente los siguientes componentes:*

- *Identidad de la Institución (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores)*
- *Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a quienes se dirige el servicio educativo*
- *Propuesta Pedagógica*
- *Propuesta de Gestión”*

También se puede considerar la siguiente definición:

ENCABO, A. (1995:156): *“El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representar lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos”.*

Creo que un proyecto es la planeación de manera organizada y sistemática de lo que queremos que se haga realidad para obtener un beneficio, cambio, mejora o transformación.

El PEI (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL) es un proceso que se construye con la participación de los involucrados en el proceso educativo tomando en cuenta el contexto escolar, con la finalidad de obtener logros y resultados educativos, enmarcados en la realidad sin aislarse de la política educativa del país.

Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Chávez, P. (1995:134): "*En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación*".

Desde este punto de vista es importante considerar la característica activa de ser participativo por cuanto se toma en cuenta todo lo que los involucrados opinan, deciden, ejecutan y evalúan el proyecto para integrar todas las dimensiones: la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

De este modo, se entiende que la gestión curricular es amplia, no son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, se debe tomar en cuenta que el rol del rector o director cambia no desde la conducción sino desde el liderazgo permitiendo la toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida por todos los involucrados que serían:

- Maestros, (incluidos los docentes de asignaturas consideradas como especiales)
- Alumnos,
- Directivos,
- Personal no docente (personal administrativo, de servicio)
- Padres de familia o representantes
- otros, que a juicio de escuela sean necesarios para determinado proyecto. Ej: vecinos, empresarios, etc.

Como se puede observar a los involucrados nos podemos dar cuenta que cada uno tiene autonomía pero también relación entre si es decir entre la individualidad y el cumplir responsablemente con los compromisos individuales y grupales.

De esta manera la toma de decisiones está delegada al grupo y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. En este modelo participativo cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso consultar hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle a determinada persona ', es el proyecto para todos.

Otro actor importante es la familia que envía a sus hijos a la escuela o colegio, está claro que su voz y voto resulta relevante porque son los destinatarios del servicio educativo que se brinda.

De esto lo que interesa es captar a la institución como totalidad y en su especificidad institucional; en aquello que la distingue como institución más que en aquello que la asimila en su organización formal al modo de comportamiento compartido por el conjunto de las instituciones, sin perder de vista su misión y visión.

EI PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” de la ciudad de Lojarecoge los aportes de directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades, y la colectividad misma, con el afán de mejorar la propuesta educativa y brindar al país ciudadanos formados a través de una educación científico- técnica y militar de excelencia.

El PEI del COMIL-5 justifica su razón de ser basándose en la base legal de la Ley de Educación de Cultura que le permite su funcionamiento; presenta la infraestructura física que le permite dar el servicio educativo con los servicios generales correspondientes, delimita sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de la técnica del FODA;

En concordancia con la Planificación Estratégica Institucional de la Fuerza Terrestre, el Modelo Educativo, el Proyecto Educativo Institucional y la Propuesta de Reforma Curricular para el Bachillerato, el currículum en el Colegio Militar "Tcrn.. Lauro Guerrero" se fundamenta en las siguientes concepciones: Epistemológica, Filosófica, Sociológica que plantea que el sistema educativo debe permitir que las nuevas generaciones aprendan los valores de la libertad, la democracia, la justicia, la honestidad, el civismo, entre otros, para luego exigir su vigencia en su sociedad y el mundo. Pretendemos formar individuos que se muestren solidarios y comprometidos con la búsqueda de una vida libre y digna para su país y que desarrollen formas de pensamiento crítico y creativo para buscar nuevas alternativas utilizando como herramienta la investigación científica.

La Concepción Pedagógica en la que se define los fines de la educación en un contexto determinado. El COMIL-5 toma como suyos los ideales de la educación nacional.

La Concepción Psicológica que guía el currículo y son:

- El aprendizaje es un hecho social, histórico y cultural, se genera en el contacto con otras personas.
- El alumno es protagonista de su propio aprendizaje, es él quien, en última instancia, construye su conocimiento mediante la actividad mental, psicomotriz y afectiva.
- La escuela respeta los periodos evolutivos de sus alumnos para aprender.
- A más de la madurez psicológica es necesario tener en cuenta el potencial de aprendizaje (Zona de Desarrollo Próximo) de los educandos; es decir, lo que ellos son capaces de hacer con la ayuda de otras personas.
- Los alumnos aprenden incentivados por motivaciones intrínsecas más que extrínsecas. El deseo de aprender, de ser más culto, de crecimiento personal, son las motivaciones que debe promover la escuela.

- Lo que aprende el alumno debe relacionarse con sus aprendizajes previos. La organización lógica de los contenidos del aprendizaje favorece el aprendizaje de los mismos.
- Un buen proceso de inter-aprendizaje es aquel que se anticipa y guía el desarrollo, modifica y enriquece los esquemas de conocimiento y se basa en la actividad del alumno.
- El profesor se constituye en el principal mediador entre el alumno y el conocimiento. Otros mediadores importantes son los adultos, padres, compañeros y medios de comunicación.
- El clima social del aula es uno de los factores esenciales para el aprendizaje.

La Concepción Didáctica que constituye el factor predominante en el mejoramiento educativo. La Planificación Estratégica Institucional determina que la formación didáctica de los docentes es de vital importancia para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el sistema educativo de la Fuerza Terrestre; por ello dispone la creación del magisterio militar, como estrategia de actualización.

El modelo curricular el COMIL-5 define al currículo como el conjunto de criterios, programas, metodologías, procesos, valores y políticas propuestos por los planificadores de la Fuerza Terrestre y consensuados con los usuarios del sistema educativo y que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad de los alumnos.

La organización Curricular se basa en AREAS DE ESTUDIO, con el objetivo no solo de instrumentalizar al alumno, sino también de sistematizar y profundizar los conocimientos ya obtenidos, en función de sus experiencias anteriores.

Las Áreas de Estudio son identificadas con los propios campos de conocimiento, de los cuales resultan las disciplinas en un segundo nivel de concreción. Esto no significa que un área sea únicamente la reunión de ciertos contenidos disciplinares que se suman. Por el contrario, el propio concepto de área de estudio trae consigo un concepto de integración de conocimientos.

Tipos de integración curricular para el COMIL-5:

Pluridisciplinariedad:

Tiene que ver con el estudio de un objeto de una misma disciplina por varias disciplinas al mismo tiempo. Por ejemplo un cuadro de Giotto puede ser estudiado desde la óptica de la Historia del Arte, la Física, la Química, la Geometría,... con eso el conocimiento del objeto de estudio se enriquece con el aporte de varias disciplinas.

Interdisciplinariedad:

Tiene una ambición diferente de la anterior. Tiene que ver con la transferencia de métodos de una disciplina para otra. Las disciplinas no pierden su autonomía y, por el contrario, tratan de entroncarse con las demás, siempre que ello sea necesario y oportuno, al margen de cualquier artificialismo. La interdisciplinariedad rebasa ampliamente los niveles de colaboración o los acercamientos en torno a los procesos básicos de las áreas; promueve un intercambio dinámico generando un marco teórico común aunque las disciplinas sean diferentes en su marco tecnológico.

Transdisciplinariedad:

Es aquello que está al mismo tiempo entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de cualquier disciplina. Su objetivo es la comprensión del mundo presente, para lo cual uno de los imperativos es la unidad del conocimiento. Según Piaget es “la relación manifiesta y explícita entre disciplinas, mediante el logro de un sistema común de axiomas aplicables a un conjunto de ellas”; en otras palabras, “consiste en unificar, o al menos que la ciencia tenga un sentido unitario, o si se quiere de otro modo, que entre las ciencias nos den una imagen fiel o aproximada de la realidad”.

La Estructura Curricular (Áreas de Estudio) se basa en ejes de desarrollo y ejes de formación, en concordancia con la propuesta de Reforma Curricular para la Educación Básica y Bachillerato aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura. El año escolar se divide en tres trimestres con una duración total mínima de 200 días laborables. En cada semana se trabajará 40 horas cada una con una duración de 45 minutos.

Los ejes curriculares se definen de la siguiente manera:

– **EJE DE FORMACION CIENTIFICO-TECNOLOGICA:**

Estas competencias propician el desarrollo de métodos de investigación y conocimiento para la comprensión e interpretación de los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. Desarrollan la curiosidad, la amplitud de criterio, el espíritu de aventura intelectual y descubrimiento, y el desarrollo de las capacidades superiores del ser humano.

– **EJE DE COMPETENCIAS COMUNICACIONALES:**

Los egresados deben ser capaces de utilizar diferentes códigos. La lengua propia ocupa un lugar destacado, complementado por una lengua extranjera (inglés). La operación de computadoras, fax, videos, y otras herramientas modernas tienen la misma importancia. En el estudio del lenguaje hay que dar más importancia a la decodificación y construcción de mensajes y meta mensajes de muy distinto orden, desde literarios hasta técnico-administrativos.

– **EJE DE FORMACION HUMANISTICA:**

Es necesario que los bachilleres egresados tengan un sistema de valores que les permita orientarse en el tiempo articulando pasado-presente-futuro, que posean conciencia socio-histórica y una profunda formación ética.. El conocimiento de la historia es una de las maneras más adecuadas de conformar pautas éticas basadas en las experiencias históricas y en evaluar a fondo las consecuencias de las decisiones concretas de los grupos humanos.

Tiene que ver con el aprendizaje de los fenómenos, leyes y principios de carácter social, económico, político y de las prácticas culturales que contribuyen a dar una visión global del universo y a la formación integral del hombre como sujeto activo y transformador de la realidad. Los futuros profesionales deben orientarse en la naturaleza equilibrando la utilización y preservación, que posean competencias ecológicas... El desafío radica ahora en formar a los estudiantes para un nuevo equilibrio entre el hombre, las tecnologías y la naturaleza.

– **EJE DE DESARROLLO FISICO:**

El bachiller egresado del COMIL-L debe tener una formación físico-militar que le permita acceder a los estudios superiores en Universidades, Politécnicas, Escuelas Militares del país y del exterior con ventaja. Esta formación debe permitirle además aprovechar los juegos recreativos como medio de aprendizaje y utilizar bien su tiempo libre.

– **CURRICULUM COMPLEMENTARIO (EXTRA CLASE)**

El currículum complementario se realiza en jornadas extra clase y en él se desarrolla la INSTRUCCION MILITAR, con programas específicos y durante los días sábados y que constituye requisito para acceder a la Libreta Militar, en concordancia con la Ley de Servicio Militar Obligatorio.

También han de realizar un programa denominado CAS (Creatividad, Acción y Servicio), requisito para acceder a la Organización Bachillerato Internacional que implica realizar actividades de servicio comunitario por lo menos durante 4 horas a la semana y, por ejemplo, participar en representaciones teatrales y en actividades deportivas.

Al finalizar el bachillerato los estudiantes deben redactar una monografía de 4.000 palabras que les permite familiarizarse con el tipo de investigación independiente y de redacción que se espera de ellos en la universidad.

Después de haber realizado un resumen de algunos componentes importantes presentes en la PEI del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” se puede establecer que el PEI nos permite conocer la realidad de la institución que tenemos y proyectarnos hacia la que queremos, para esto es importante la visión de la institución que es prácticamente la que empuja las diferentes acciones pero al trazar estas acciones, proyectos o sub-proyectos se debe tener cuidado en que estos sean posibles de cumplir.

Para esto resulta importante hacer un reconocimiento de la identidad institucional, definiendo cuáles son los principales problemas y cuáles las fortalezas que tenemos.

Conviene discriminar un problema de una queja. Con la queja no hacemos nada, Hay que poder traducir en problema operativo algo que nos aqueja y de este modo pensar cómo acortar la brecha existente para lograr soluciones.

El P.E.I del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” parte de los lineamientos políticos y orienta sus acciones en función de su identidad institucional, seguidamente ubica su contexto situacional a través de algunos factores como su infraestructura, el perfil del Bachiller en Ciencias, es importante notar que la Institución realiza un seguimiento a sus egresados por cuanto se lo considera como un factor influyente en la calidad educativa, posteriormente presenta el análisis FODA como un proceso de reflexión colectiva, que de una manera u otra va otorgando identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.

Luego articula los objetivos de la política educacional con estrategias con los proyectos delimitados que permitan el desarrollo operativo en un tiempo determinado, así mismo considerando la importancia del conocimiento considera el componente curricular orientando la ejecución de este componente a través de estrategias metodológicas y la utilización de recursos didácticos así como ubica el verdadero objetivo de la evaluación. Además en el Proyecto incluye el reglamento de régimen interno, el manual de convivencia, las Normas de Evaluación Educativa para el Subsistema de Educación Regular de FT (Fuerza Terrestre), y el Plan de evaluación y monitoreo del Proyecto.

En resumen el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” utiliza el P.E.I de manera sistemática para orientar, conducir, desempeñar y evaluar la institución; para articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel local, para definir los propósitos generales o fines, para describir y analizar el estado de situación, detallando logros y obstáculos, para identificar los factores que favorecen u obstaculizan, para determinar los principales problemas y sus causas, para establecer metas específicas del plan, para definir acciones, actividades, responsables, tiempos de ejecución, indicadores de logro y formas de evaluación, para identificar los recursos y fuentes de financiamiento, para analizar la viabilidad política, institucional, técnica y financiera del plan.

El P.E.I del Colegio Militar "Tern. Lauro Guerrero" por la metodología que se utiliza en su elaboración que es con la participación de personal administrativo, docente, autoridades se podría afirmar que utiliza el método participativo, por cuanto en el proceso de esta elaboración los docentes por áreas presentan no solamente los problemas que se ha tenido durante el año en los diferentes órdenes: recursos, metodología, ambiente laboral, etc. entre todos teniendo en cuenta la visión y misión Institucional que como consta en el Plan Educativo Institucional y que prácticamente es el medio de orientación de la labor institucional, entonces con la participación de la Jefe Financiera se analiza los recursos económicos para poder satisfacer necesidades en este orden, si el problema ha sido metodológico se realiza un proyecto de capacitación docente, de esta manera los distintos integrantes de la institución hacemos un relevamiento de problemas, aunque también se tiene la experiencia de que no todos los problemas se han resuelto y menos al mismo tiempo por lo que ha tocado establecer prioridades y para abordar determinados problemas se ha pensado en sub-proyectos podría mencionar un caso práctico, un problema detectado en el área de Cultura Física fue la falta de balones para agilizar el cumplimiento del desarrollo de cierta destreza, entonces como iniciativa del área surgió un sub-proyecto basado en la ventaja que posee la Institución de las canchas deportivas que en resumen es el de arrendar las canchas y ofrecer cursos deportivos en horas extras para obtener recursos económicos y satisfacer esta demanda.

Con los compromisos de acción y el diseño de proyectos específicos, nos hallamos ante la escuela apropiada, que se logra mediante el comprometimiento de los involucrados como en el ejemplo manifestado.

La Institución que se orienta en el P.E.I., es una institución que piensa en su transformación para beneficiar a los demás, encontrando ventajas como es la formulación y evaluación de proyectos educativos con la participación de los actores pues esto incrementa la capacidad de gestión de la escuela, en parte porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes, en los que no solamente intervienen los que tradicionalmente deciden, sino que amplían la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente como la comunidad articulándola en la gestión institucional. Debo concluir que el modelo participativo es el que debe guiar la elaboración del P.E.I bajo la conducción de un liderazgo democrático de esta manera la participación no

solamente sería simbólica sino sería una realidad en la consecución de logros educativos.

Cabe señalar que como consta en el Plan Educativo Institucional los objetivos es diseñar proyectos y planes de acción con miras a actualizar el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas.

Los acuerdos que se logren en la institución son los que van marcando el camino a seguir y que permanecen aún si cambiaran los actores, son los que le dan identidad a la institución y esta identidad está construida en forma colectiva y participativa entre los actores además reúne las características actuales de la institución y sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás. En esa particularidad confluye la historia escolar, el contexto y la población representada y la misión legal de la institución.

5.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

Hoy día el tema de los valores tiene una enorme vigencia. Se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad, en la convivencia laboral. Las iniciativas de valores están presentes en los colegios, las empresas, etc. y, aunque al mismo tiempo se manifiesten o se observen conductas carentes de valores que afectan al medio que rodea; urge la necesidad de volver a tomar la práctica de los mismos como algo general.

Chavarría Olarte, Marcela: (2002:123):“Los valores se notan entre otras cosas cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía del lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.

- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.”

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social.

Por tanto, el valor se identifica con el bien en algún sentido.

En este sentido, lo que es para bien de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo (en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc.).

Gómez Pérez: (2004:126): *“Los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.”*

Scheler, Max (2001:79): *“Metafísicamente hablando se ha llegado a distinguir entre bienes y valores, entre los valores y los objetos o sujetos en los cuales se manifiesta el valor.”*

Se trata entonces de cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarle son algo en ese ser.

Al estudiar el reglamento interno del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” puedo definirlo como un conjunto de reglas que deben conocer y guardar cada miembro de una institución en su función, presencia, orden y organización como parte de ella, este es dado a conocer por parte del Jefe Administrativo a quienes laboran en la institución mediante la entrega de una copia del mismo.

El Reglamento interno del COMIL-5 se articula a *través de órganos de decisión, ejecución y asesoramiento como:* Junta de Enseñanza (Consejo Directivo), Tribunal de Honor (Consejo de Disciplina), Consejo de Orientación, Consejo Técnico Pedagógico, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Áreas Académicas, Junta de Profesores de Área, Comité de Contrataciones.

Este reglamento establece el perfil de los profesionales que integran la comunidad educativa así comoregula sus funciones, obligaciones, deberes y derechos alineados a la Ley de Educación. El reglamento interno es importante en el funcionamiento porque

la organización de una institución regula el orden en las funciones de cada miembro y estamento de la misma, de esta manera cada uno tiene claro sus actividades y por las que debe responder en un marco de orden y respeto.

La Institución según lo observado en su reglamento interno tiene bien definido y estructurado su funcionamiento, objetivos, para cada miembro, y organismo de la institución. La falta de cumplimiento de este trae su debida amonestación, a decir de los trabajadores solo se ven las faltas que se cometen y son *observadas que lo que se hace en bien de la institución sin pedir recompensa por esto*; por ejemplo: no se toma en cuenta en algunos casos días y horas que se laboran de manera extra sin remuneración, pero cuando se pide permiso por alguna necesidad o surge algún atraso este enseguida es amonestado.

Todo instrumento por muy perfecta elaboración que tenga pienso que pierde su validez cuando este sirve como amenaza y castigo en vez de alimentar la conciencia que dicte lo buenos actos humanos.

5.1.7 VALORES INSTITUCIONALES

BALMES, Jaime: (2003:87): *“Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”.*

En el mundo actual se habla de crisis valores en general, es mas algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de variedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo.

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

AMPUERO, Ana María, BARBOSA, José: (2004:78):*“La persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral sino poseyera esa disposición, pues éste hace posible que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...”*

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Con este enfoque el Colegio Militar resume y orienta el comportamiento humano con la práctica de estos valores (tomados del PEI).

- 1) Compromiso moral con la institución educativa
- 2) Identidad Nacional
- 3) Libertad de pensamiento
- 4) Búsqueda de la verdad a través del conocimiento
- 5) Respeto a los derechos humanos
- 6) Conservación del medio ambiente
- 7) Orden, puntualidad y disciplina consiente
- 8) Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia

- 9) Pensamiento crítico
- 10) Cultivo de valores y civismo
- 11) Honestidad - Responsabilidad

Moral: Principio que rigen el comportamiento del ser humano, cualidades positivas, acciones y hábitos, que identifican a la conciencia con la práctica de lo bueno, de lo sano, de lo noble, desechando, lo insano, lo morboso, lo corrupto, la práctica de la moral modela el espíritu, convirtiéndolo en un ser humano noble, generoso, leal, disciplinado, respetuosos dentro de la sociedad en que vivimos.

Identidad Nacional: Es el reconocimiento, es el camino de perfección a efecto del aporte al desarrollo social a través de una formación integral y de calidad que brinda a los niños y jóvenes ecuatorianos, fundamentado en los más altos valores morales, éticos y cívicos, su aporte permitirá neutralizar acción es provenientes de la deshumanización, violencia, corrupción, desigualdad.

Libertad de pensamiento: Es la capacidad de decir lo que se siente fundamentado en la praxis, mediante la cual en todas las actividades procedemos con franqueza, diciendo la verdad, observando una conducta que no tienen dobleces, que nada tiene que ocultar y que, por lo tanto, jamás puede inducir a la mentira o el engaño cuyo propósito es descubrir el conocimiento significativo.

Búsqueda de la verdad a través del conocimiento: Expresión de la conciencia para descubrir el conocimiento verdadero en función a los pilares fundamentales del ser humano, el ser, el saber, el saber hacer y convivir en comunidad.

Respeto a los Derechos Humanos: Es la cualidad moral mediante la cual nos obligamos, tenemos el deber de reconocer a los demás con sus virtudes y defectos respetándolo como tal, reconocer las cualidades morales que tienen ciertas personas, amor y respeto para todos, no solamente lo mandan los preceptos morales de las diferentes religiones, sino el simple sentido común, acatar las leyes y reglamentos que determinar las formas de actuar y acatar

Conservación del medio ambiente: Proteger el medio en que vivimos, la fuente de vida, cimentar por medio de la educación, a través de ejes transversales la importancia fundamental que debemos dar a todos y cada uno de los recursos naturales que

poseemos y que se mantiene a nuestra disposición precautelando para las futuras generaciones.

Orden, puntualidad y disciplina consiente: Acatamiento de las leyes y disposiciones emanadas por las autoridades de la institución educativa, para el normal desenvolvimiento de la organización, la disciplina es digna e impersonal, ejecutando el cumplimiento del deber, que norma el funcionamiento por medio de la obediencia, el respeto y el ejercicio de las diferentes funciones.

Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia: Es la potencia anímica de los seres humanos, que la conoce, la cultiva y la desarrolla para vencer los obstáculos que se le presenten en la vida, despertando arrolladora para solucionar los problemas, las dificultades que se presentan, con pujanza, con valor y con fe, la voluntad firme y decida lo que puede todo, ya que querer es poder.

Pensamiento crítico: Capacidad de discernir, analizar y responder a diferentes circunstancias que se presenten fundamentados en la teoría, antes de actuar.

Cultivo de valores y civismo: Es el proceso de enseñanza – aprendizaje de lo ética, necesario para hacer de los estudiantes hombres de bien con cualidades positivas, acciones y hábitos en general, que identifica la conciencia del futuro ciudadano con la práctica de los bueno, de los sano de lo noble, recordando y fortaleciendo la identidad ecuatoriano, el escudo, la bandera símbolos patrios que identifican nuestra nacionalidad.

Honestidad: Reconocer lo que por justicia nos merecemos, sinceros y honrados con uno mismo, respetar el mérito ajeno para que se respeten nuestros derechos.

Responsabilidad: Determinación consciente y razonable de hacerse cargo de las consecuencias positivas o negativas, producto del cumplimiento de una disposición, tarea o acción.

La razón por la que han sido escogidos estos valores está con su debida justificación en la explicación de ellos, han sido considerados como el marco para enfocar su campo de acción.

Creo que todas las personas querrían desenvolverse en sus actividades sin que surgieran en ellas ningún conflicto relacionado ni con sus compañeros, ni con sus

actividades, ni con la organización, pero los educadores deberíamos ser especialistas en conflictos.

El desarrollo, el rompimiento de esquemas, la búsqueda de la calidad siempre genera aparición de conflictos, como la resistencia principalmente, estos conflictos necesitan ser regulados para al final llegar al producto deseado. Los problemas son indicadores de la existencia de un clima laboral y de su necesidad de mediación consiente no impuesta por eso es necesario la práctica de valores y estos son de manera personal y debe existir para su práctica como requisito el reconocimiento y la aceptación de esa necesidad que es el paso previo para adoptar un tipo de conducta que armonice el clima laboral y estos son los valores cuya práctica nos lleva al crecimiento personal.

Debemos tomar los problemas de convivencia como oportunidades de aprendizaje para desempeñarnos con seguridad y confianza, y si nosotros como docentes, en vez de buscar la resolución de conflictos, los intentamos eliminar a nuestra manera resurgirán con más fuerza mañana. Nadie puede decir que nunca ha tenido una reacción negativa frente a un conflicto.

Entonces pienso que una guía para resolver conflictos es la práctica de los valores institucionales necesarios en el COMIL-5.

No podría opinar si son los más aconsejables o no, porque cada valor es importante en la formación de todo ser humano, sin embargo creo que estos son los que de acuerdo a la misión, y visión institucional se enmarcan para lograr el buen funcionamiento y garantizar el clima laboral entre los miembros de la institución.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”

VISIÓN:

Impartir educación integral a la niñez y juventud ecuatoriana, acorde A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES a nivel regional y del continente con proyectos que fortalezcan como Unidad Educativa Experimental.

MISIÓN:

Ser un centro educativo de referencia en el país, con reconocimiento internacional, que ofrezca una educación integral de calidad.

Al analizar la misión y visión de la institución se puede afirmar que para lograr un “reconocimiento internacional” debe haber gestión y liderazgo que conduzca todo el hacer educativo hacia el cumplimiento de este objetivo.

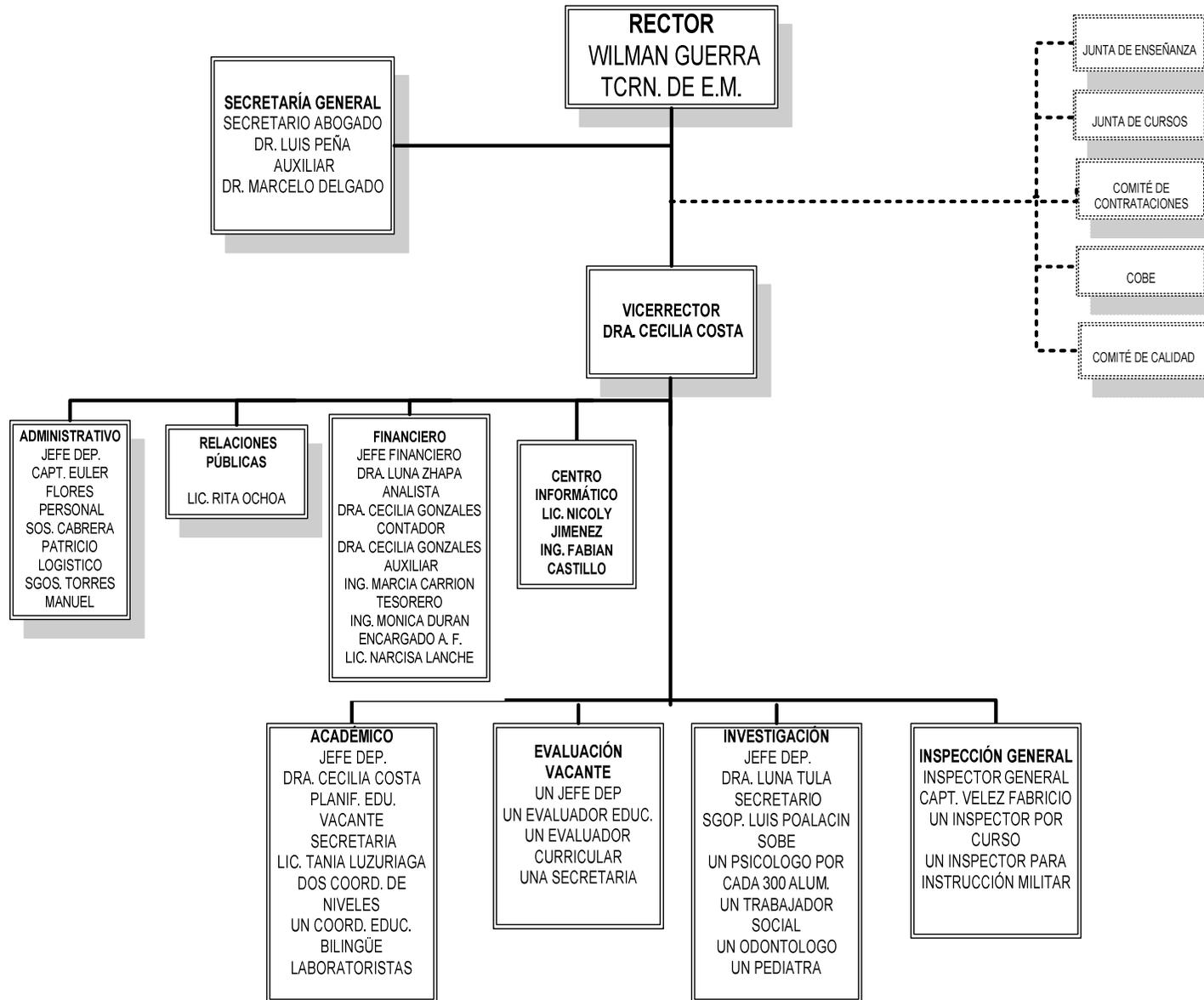
De la misma manera al referirse a una “educación integral de calidad” se encuentran inmersos los valores, pues la integralidad presupone todo el ser y sus componentes: espíritu, alma y cuerpo; en donde la presencia de los conocimientos enriquecen el intelecto, los valores o principios afectan al espíritu y el alma, y la salud del cuerpo.

Al lograr en la práctica todo esto en conjunto se estará garantizando una educación de calidad.

5.2.2. EL ORGANIGRAMA

Es importante determinar el tipo de liderazgo que hoy contamos en las instituciones educativas; de esta manera presento el organigrama del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”:

ORGANICO POSICIONAL PARA LOS COLEGIOS MILITARES



Del cuadro posicional que es hasta el 2009 se observa funciones verticales en las cuales se deduce que el liderazgo con el que se trabaja en la Institución es tradicional, las decisiones y el trabajo se lo realiza a manera de disposiciones donde no existen consensos o diálogos y esto se reproduce en el trabajo áulico puesto que al docente solo le queda el transmitir a los estudiantes lo que ya se ha decidido, es decir esto refleja una administración autoritaria de tipo tradicional.

5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Las funciones de los diferentes miembros de la institución educativa se encuentran reguladas en las normas de gestión de los colegios militares, tomando como base las previstas en el Reglamento General de la Ley de Educación.

El reglamento interno es importante en el funcionamiento, pues, la organización de una institución regula el orden en las funciones de cada miembro y estamento de la misma, de esta manera cada uno tiene claro sus actividades y por las que debe responder en un marco de orden y respeto. La Institución según lo observado en su reglamento interno tiene bien definido y estructurado su funcionamiento, objetivos, para cada miembro, y organismo de la institución. La falta de cumplimiento de este trae su debida amonestación, a decir de los trabajadores solo se ven las faltas que se cometen y son observadas que lo que se hace en bien de la institución sin pedir recompensa por esto; por ejemplo: no se toma en cuenta en algunos casos días y horas que se laboran de mas sin remuneración extra, pero cuando se pide permiso por alguna necesidad o surge algún atraso este enseguida es amonestado.

Todo instrumento por muy perfecta elaboración que tenga pienso que pierde su validez cuando este sirve como amenaza y castigo en vez de alimentar la conciencia que dicte los buenos actos humanos.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

PLASENCIA, U. (1994:12): *“El clima escolar no pertenece a nadie, sino que se construye entre todos. Sin embargo, hay que reconocer que un ambiente favorable que propicie el profesor hacia la socialización adecuada del alumno redundará en el trabajo*

académico y de convivencia. Así, por ejemplo, un ambiente de confianza, estímulo, receptivo, sereno, con modelos de interacción positivos entre las personas, donde las medidas correctoras sobre los comportamientos no impliquen rechazo a las personas, etc. propiciará un hábitat pertinente para el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje. Debemos hacer la clase distendida, donde admitamos la diversidad de acciones. Las clases tradicionales son más rígidas, uniformes y homogéneas, por ello es importante tomar acciones preventivas como la mejor garantía para mejorar la convivencia escolar.”

Creo que se hace necesaria tener una visión previa sobre la práctica de valores más positiva, más pedagógica y con un carácter más preventivo. Es preciso un trabajo previo, obligatorio y homogéneo -de todo el profesorado- de carácter educativo, que tenga una intencionalidad preventiva y que evite recurrir, siempre que sea posible, al régimen disciplinario.

Lo primero de todo, es partir de un mismo concepto de valor como paso previo a toda discusión: **la definición de valor, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar**; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

Características

D' ANGELO, O. (1996:15):*“Más allá del ejemplo anterior, la definición de valor sigue quedando abierta; se puede realmente preguntarnos cosas como **¿Qué es un valor, cuántos existen, cuál es más importante?; ¿Pueden formarse los valores?**”*

No existen criterios objetivos para defender la primacía de un valor sobre otro, es por eso que quien censure los valores ajenos corre el riesgo de parecer intolerante o fanático, algo inadmisibles a la hora de construir un sistema democrático.

La definición de valor asegura que el hombre se encuentra juzgando y valorando las cosas de manera continua, esto lo hace para actuar y decidir; cuando hablamos de valores tratamos de alcanzar un significado más amplio como el sentido de la lealtad, la justicia o la tolerancia. Por eso afirmamos que los valores motivan y definen las decisiones de las personas y aquí aparece un tema de discusión permanente; tenemos por un lado los valores y por el otro las valoraciones, ambas difieren. Éstas últimas pueden ser consecuencia de los valores, es decir, decimos que una película nos gusta porque resalta la idea de justicia, la cual es parte de mis valores. Estos últimos son virtudes, si consideramos la justicia con un valor principal, entonces quiere decir que la justicia en nuestra personalidad es una virtud. Otra de las afirmaciones de la definición de valor es que poseen una dimensión subjetiva; para muchos su escala puede estar precedida por el trabajo, la familia y los amigos; mientras que para muchos otros la familia es el valor principal, luego vienen los amigos y por último el trabajo. Ninguna de ellas está mal, ya que cada uno aplica el criterio que cree conveniente.

Valores personales y sociales

La definición de valor afirma que los de tipo personal no tiene que coincidir necesariamente con los de tipo social; y de hecho, en ocasiones esto sucede. Las relaciones entre estos dos valores son complejas ya que discrepan, ambos coexisten, se interrelacionan y se influyen mutuamente. Este conflicto posee dos dimensiones: una social cada individuo puede pensar y actuar de forma distinta a los demás de su entorno; y otra personal, aquí lo que sucede es que algunos valores de la persona entran en conflicto con otro valor, también personal, éste es el que lo mueve a actuar de acuerdo a los criterio de la sociedad en la que se desenvuelve.

De esta manera el Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero", considera a los valores como ejes transversales en la planificación con lo cual se pretende orientar a la juventud, para en forma conjunta ir en la búsqueda de la verdad, convertirlos en seres de libre pensamiento dotados de una interioridad real, poseedores de una conciencia absoluta, y que su libertad sea para conseguir la autorrealización. Este toma en cuenta aspectos en los cuales, el sistema educativo tiene que reforzar como es el caso de la Educación en Valores. Sin embargo esto no es suficiente para llegar hasta la vivencia misma de los Valores Humanos, es por ello que se hace indispensable darle otra visión

y desde luego otro tipo de planificación, donde las actividades, orientaciones y la enseñanza apunten a una vivencia real; y, además quede materializada a través del ejemplo de los actores de la educación y los padres de familia.

Asumiendo los valores como la columna vertebral para la buena convivencia es decir de manera general la base de lo que se llama clima educativo y como habilidades que no son innatas y que tenemos que aprender a desarrollarlas a lo largo de los años para llegar a una autodisciplina y autocontrol. Para mí, la única forma válida final es la autodisciplina en la práctica de los mismos, a la cual se llega mediante un complejo proceso de socialización desde la edad infantil, adolescencia y edad adulta. En la etapa de secundaria (sobre todo los primeros cursos), se dan muy pocos alumnos adolescentes con esta práctica. Más bien, estamos en el camino entre una práctica dependiente del control externo (del profesorado) y el control interno (alumno), pero que es al final del bachillerato (etapa postobligatoria) cuando empezamos a vislumbrar un grado de madurez personal y de mayor control interno que les hace llegar al autocontrol para la buena convivencia.

En la etapa de educación secundaria obligatoria se podría hablar de valores razonados, con diálogo y consenso entre el alumnado y el adulto, y no la imposición por este último (conductas que hay que cumplir obligatoriamente porque el profesor lo dice). Creo que se debe trabajar valores razonados (siempre desde los límites que marca el adulto, porque todavía no están maduros) para ir progresivamente pasando el peso de ese control externo del profesor al control interno de cada chico o chica (la autodisciplina), dejando que el desarrollo individual de cada uno sea el que permita un mayor o menor peso del control externo del profesor o de control interno del alumnado.

En segundo lugar, una pregunta que debemos hacernos en el centro dada la realidad actual, es si los profesores y profesoras de Educación Secundaria tenemos que preocuparnos en formar los valores entre nuestros alumnos o bien es una tarea que depende de la propia persona o de sus padres.

Pienso que habitualmente en Secundaria domina la idea de que si un alumno no sabe algún contenido es nuestro cometido enseñárselo, pero si presenta problemas de conducta se le debe castigar o expulsar. Por tanto, enseñar a comportarse no forma parte de nuestros objetivos, ya que somos profesores y no educadores, formamos en

conocimientos y no personalidades. En mi forma de entender, esta postura tendría más sentido en una etapa educativa postobligatoria, y nuestra labor sería la de reforzar el trabajo por parte de los padres en el hogar, pero aquí nos enfrentamos ante otra disyuntiva sobre la real formación de los padres en sus hijos de valores, puesto que por la experiencia nos encontramos con padres que delegan esta función y responsabilidad a la entidad educativa, entonces que se puede reforzar en donde no hay bases y esto se convierte en problema en donde el único afectado y en conflicto es el alumno que no avanza a desarrollarse como persona, en el ámbito de una sociedad moderna y democrática.

Para mí, este es el objetivo último de la Educación y se traduciría en una serie de conocimientos, pero también de hábitos y valores. Por tanto, creo firmemente que debemos educar al alumnado los valores personales que redunden en una buena convivencia en la institución. Los valores los debemos reforzar como una habilidad que adquiriremos gradualmente y que servirán a la persona a adaptarse mejor en la institución y posteriormente en su vida personal.

Según experiencias personales la presencia de conflictos es una oportunidad educativa, no algo que debemos eliminar ya que la aparición de conflictos es la base para que el alumno pueda aprender a regularse y al final llegar a la autodisciplina deseada. Los problemas de la no práctica de valores son unos buenos indicadores de que la clase está viva y es la oportunidad para llevar a los alumnos a crecer personalmente.

Debemos tomar los problemas de convivencia como oportunidades de aprendizaje para dar seguridad a los alumnos que no tienen, y si nosotros como profesores, en vez de trabajarlos, los intentamos eliminar, resurgirán con más fuerza mañana y evitar tomar medidas punitivas, cada situación es diferente y puede tener un significado distinto, conviene interpretar los conflictos hacia el propio alumno para que sea capaz de verbalizarlos y ser consciente de ellos y censurar las actitudes no a las personas.

5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

La dimensión curricular está orientada al diseño y estructuración del currículo de la institución educativa. Se define la utilización del enfoque holístico para el logro de la

visión y la misión, el cual está integrado por los siguientes componentes: fundamentos sociológicos, pedagógicos, epistemológicos, educativos, legales, antropológicos, psicológicos, cadena de formación del colegio, plan de estudios, sistema de evaluación y modelo de gestión curricular.

La institución educativa considera que la pedagogía holística orienta el currículo y por ello los fundamentos son los explicitados en la dimensión filosófica y pedagógica del PEI, expuesto en el apartado específico de la correspondiente categoría de esta investigación.

De la misma manera los fines y objetivos específicos de la institución, la metodología didáctica y el trabajo conjunto de los profesores para planificar, desarrollar y evaluar los *qué, cómo y cuándo* enseñar se encuentran especificados en el PEI; en donde no solo consta estos procesos, sino también la práctica de valores como se puede observar en el mismo.

Una estrategia considerada por la Institución y practicada por la misma, es al inicio de cada semana la presentación de un valor tomados de un listado que la institución considera necesarios en ella y exponerlo en una conferencia, y seguidamente los docentes de cada asignatura refuerzan la práctica del mismo a través de diferentes estrategias diseñadas por ellos o a través de la presencia de algún conflicto el mismo que es visto como una oportunidad de análisis, reflexión y cambio.

5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

El colegio “Tcrn. Lauro Guerrero” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (Rector, vicerrector, Jefe de Planificación, Jefe de investigación y Evaluación, Jefe administrativo, Jefe Financiero, Coordinadores de Nivel, Coordinadores de Área), cuerpo de brigadieres y sub-brigadieres y Coordinador general de padres de familia.

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 alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y una vez al menos por estamento.

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa 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 alumnos en instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

Sin embargo se observa que los docentes no tienen representante por el carácter militar de la institución y cualquier voz que surge a manera de reclamo es apagada por represiones de manera personal o todo tiene que pasar por la autoridad superior quien decide las acciones si se han de tomar o no caso contrario existe la amenaza de despido o ausencia total de respaldo.

Es contradictorio los valores que se pregonan a practicar cuando desde la parte directiva estos se camuflan a ser practicados a conveniencia no a un diario practicar de manera justa y equilibrada, según la opinión de la mayoría de los docentes

5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

La contratación del personal de la Institución” está a cargo de la Junta de Enseñanza conformada por Vicerrector, Jefe Administrativo, Jefe de Evaluación, Jefe de Área a través de entrevistas directas, y concursos de merecimiento y oposición donde el criterio fundamental es la idoneidad y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI del colegio y esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientado por los valores y la valoración de nuestras relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del colegio se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del colegio.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del colegio un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles, así como una infraestructura acorde a las necesidades ambientales del ser humano refiriéndose a espacios verdes, canchas deportivas, etc.

En términos financieros el colegio cuenta con la matrícula, con la mensualidad por parte de los padres de familia, algunos ingresos en derechos que deben cancelar los alumnos, mantenimiento y algunos ingresos como concepto de arrendamiento de sus canchas deportivas; esta modalidad permite tener un control más directo de los ingresos y del compromiso que adquieren los padres.

Cada área debe entregar de manera trimestral un listado de materiales y recursos que necesitara implementar en su subsector, para así planificar el presupuesto anual. Estos recursos son administrados directamente por el Jefe Administrativo y Financiero del establecimiento, quienes dan cuenta mensual de los gastos en reuniones de equipo de gestión.

En conversaciones informales con los docentes estos manifiestan que en el presupuesto no se ha considerado un incremento salarial por algunos años y los directivos lo justifican manifestando que el presupuesto no es suficiente como para considerar aumentos salariales y esto causa un clima laboral bastante inconforme relacionando esto con la práctica de valores no se considera el bienestar personal del trabajador en sentido económico.

5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio además, se les invita a participar de ellas a través como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los Psicólogos, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los alumnos según su nivel de aprendizaje. El DOBE informa periódicamente a los representantes,

aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas, donde su rol es totalmente activo y participante para quienes les interesa el proceso de sus representados.

Este proceso que es llevado por el DOBE con la participación de los directivos se lo hace de manera continua aunque no se logra la participación de la mayoría de los representantes.

El DOBE realiza esfuerzos encaminados a involucrar a los representantes en el proceso de formación de sus representados a través de talleres, seminarios, llamadas a acercarse a constatar el avance de sus hijos, sin embargo son pocos con los que se logra este cometido, y se puede decir que los que se involucran en este proceso tienen mejor respuesta en sus hijos que los que no.

5.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Un primer acercamiento sería:

Positivos

Negativos

Internos :

Fortalezas

Debilidades

Externos :

Oportunidades

Amenazas

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

La práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada el cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortalezas- Amenazas) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ◆ ***Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas.***
- ◆ ***Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.***
- ◆ ***Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias.***
- ◆ ***Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.***

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuenta las peculiaridades del proyecto y la información disponible, como por ejemplo:

Fortalezas

Experiencia de los recursos humanos.

Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
 Grandes recursos financieros.
 Características especiales del producto que se oferta.
 Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades

Capital de trabajo mal utilizado.
 Deficientes habilidades gerenciales.
 Segmento del mercado contraído.
 Problemas con la calidad.

La matriz FODA del COMIL-5 se la puede representar de la siguiente manera:

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

a. Análisis del Ambiente Interno

Principales Fortalezas

1. Presupuesto Económico permite la gestión educativa.
2. Proyecto Bilingüismo.
3. Infraestructura
4. Remuneración docente
5. Tecnología que se utiliza es de vanguardia (Tics)
6. Procesos de Apoyo.
7. Ubicación geográfica del Comil -5.

Principales Debilidades

1. Docentes resistentes al cambio.
2. Presupuesto limitado por la situación actual de los estudiantes.
3. Procesos de evaluación mal estructurados y no existen en su mayoría para cumplir con el proceso educativo.
4. Procesos de educación se ven detenidos por la representación del mismo en eventos no planificados.
5. Escasa capacidad en gestión de los jefes de los departamentos.
6. Proceso de difusión, selección del COMIL, no se encuentran bien ubicados.

7. Capacitación no ejecutada desde hace tres años a docentes y personal administrativo en cada una de sus necesidades.
8. Gestión del COMIL detenido y no coordinación entre los procesos fundamentales.

b. Análisis del Ambiente Externo

Principales Oportunidades

1. Programas de gobierno en tecnología.
2. Selección de profesores con buen perfil académico.
3. Desarrollo tecnológico (Tics).
4. Intercambio estudiantil.
5. Convenios con instituciones educativas y ONG.
6. Acrecentar el prestigio Institucional.
7. Acrecentar el número de estudiantes para todos los niveles de educación.
8. Formar integralmente a Bachilleres de calidad y cumplir con la inserción en la Universidad.

Principales Amenazas

1. Creación, mejoramiento y oferta académica de centros educativos de su entorno.
2. Que los medios de comunicación, Internet, y otros medios de difusión. presentes programas sin criterio educativo (Pérdida de valores).
3. El cambio de Rectores no permite una continuidad de las políticas educativas.
4. Aspecto de pertenencia del COMIL a la institución militar, por las disposiciones de gobierno.
5. Que no se cumpla con la oferta académica de los cadetes en su entorno social.

Conclusiones

Luego de haber realizado la matriz FODA, que analiza y diagnostica las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas a las que podría estar sujeto el COMIL-5, se ha llegado a determinar que existe una postura estratégica general de Desarrollo, especialmente a través del prestigio institucional que posee actualmente el colegio, ha

logrado también por su desarrollo tecnológico la posibilidad de la certificación de normas educativas y procesos de calidad con las normas internacionales ISO 9001-2000 en agosto del año 2010.

Las oportunidades mencionadas anteriormente se establecen debido a algunas oportunidades que se han diagnosticado, tales como el proyecto del bilingüismo para los estudiantes, los clubes que están en plena ejecución, los presupuestos para el funcionamiento administrativo y operativo del colegio y todos los procesos de apoyo que pudieran ser necesarios.

Sin embargo es necesario mencionar que existen también debilidades tales como docentes de larga experiencia resistentes al cambio que se necesita implementar y falta de un sistema de evaluación docente apropiado para estos nuevos cambios.

Al respecto existen también amenazas externas que podrían de alguna manera frenar el desarrollo previsible para el colegio Militar, estas amenazas son: Creación, mejoramiento y oferta académica similar de otros centros educativos que pueden entrar en competencia a la oferta educativa del COMIL.- 5.

Otra amenaza importante es que el cambio constante de Rectores no permite una continuidad en el tiempo de las políticas y líneas de acción establecidas, y que los profesores, una vez alcanzado la capacitación respectiva, puedan mejorar el proceso de inter-aprendizaje.

a) Postura estratégica general:

Luego de haber realizado el análisis global de la Matriz FODA, el Colegio Militar "Tern. Lauro Guerrero" No. 5, se encuentra en una posición estratégica de DESARROLLO, cimentadas por sus fortalezas y oportunidades.

b) Posibles estrategias adoptadas:

Como estrategias que se adoptaran serán orientadas al control de todas las amenazas como el fortalecimiento de la oferta académica para los institutos universitarios, una permanente administración propositiva del rector del COMIL. y una capacitación al personal de docentes enmarcadas en el contrato de prestación de servicios. También es indispensable neutralizar las debilidades como un cambio de actitud de los docentes al cambio institucional, una correcta evaluación y la determinación deficiencias del

personal docente, y un eficiente sistema de educación continua, fortaleciendo sus procesos fundamentales y fusionando a los procesos de apoyo en el cumplimiento de la misión institucional.

c) Posibles acciones de corto, medio y largo plazo:

Que el presupuesto económico sea optimizado durante el año calendario, generando y planificando proyectos por parte de las áreas y niveles orientados al mejoramiento del área académica con el fortalecimiento de los procesos fundamentales y su infraestructura del COMIL, que el proyecto Bilingüismo se mantenga y se implante en todas las materias académicas, y que se fortalezca la tecnología actual de vanguardia.

d) Posibles Objetivos Estratégicos:

- Formar bachilleres integrales, capacitados para el ingreso a Universidades Escuelas Politécnicas, a nivel Nacional e Internacional, Escuelas Militares o a insertarse en la sociedad como seres humanos de bien.
- Optimizar el empleo de los recursos financieros.
- Fortalecer el talento humano de la institución fomentando un cambio de actitud, mejorando la calidad de servicios al cliente (Padres de Familia).
- Maximizar los beneficios de la Tecnología actualizando sus laboratorios y capacitación a sus miembros (NTICs).
- Optimizar y sistematizar los procesos fundamentales y administrativos.
- Captar los recurso económicos para la ejecución de proyectos educativos

e) Otras consideraciones:

Generar el clima organizacional que permita mejores niveles de gestión fundamentados en la capacitación continua, para fortalecer la cultura en el mejoramiento de los procesos.

Analizando esta matriz se observa que los salarios de los docentes y el uso de la nueva tecnología están constando dentro de las fortalezas, cuando estos factores deben estar considerados dentro de las debilidades a decir de algunos docentes en conversaciones informales, puesto que manifiestan que sus salarios no han sido revisados por algunos años para su incremento por algunas justificaciones que siempre presentan los directivos; además de que el uso de la tecnología no es tal, pues cuentan con máquinas

obsoletas y recursos tecnológicos insuficientes, y no es por falta de destrezas del personal porque la mayoría se ha capacitado en el manejo de las últimas tendencias en NTICs y han tenido que adquirir sus propios recursos para poder desempeñar mejor su trabajo a pesar de los salarios bajos.

5.5. RESULTADOS

El Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” es un colegio que se auto sustenta con el pago de pensiones por parte de los padres de familia, está administrado por el CEDE (Comando de Educación y Doctrina) de la Fuerza Terrestre, oferta nivel Pre-básico Básico y Bachillerato en Ciencias, la misión de la institución es contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo pedagógico alternativo, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

5.5.1. De los Directivos

Pregunta 1

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Tabla 5

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	18.75
b. Coordinadores de área	8	50
c. Por grupos de trabajo	3	18.75
d. Trabajos individualmente	2	12.5
e. No contestan	--	--

Fuente: Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”
 Autora: Sandra Aguirre S.

La tabla muestra los siguientes resultados con respecto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo: el 50% manifiesta que la realizan los Coordinadores de área, el 18.75% de directivos manifiestan que la organización de los equipos de trabajo la realiza el Sr. Rector; y los grupos de trabajo; y el 12.5% manifiesta que se la hace de manera individual.

Se concluye según los datos obtenidos que la Institución tiene organizada correctamente la organización de los equipos de trabajo.

Pregunta 2

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

TABLA 6

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	25
b. Los resultados obtenidos en la institución.	12	75
c. Valor y tiempo empleados en la institución	--	--
d. Otros	--	--
e. No contestan		

Fuente: Colegio Militar "Tcra. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

De los directivos encuestados el 75% afirma que se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución, y el 25% manifiesta que el aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución.

Como se observa la mayoría de directivos encuestados reconocen que el aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la institución son los resultados obtenidos.

Pregunta 3

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

TABLA 7

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. SI	12	75
b. NO	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Colegio Militar "Tcra. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

De los directivos encuestados el 75% afirma que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos y el 25% dice que no.

De acuerdo con los resultados la mayoría de directivos confirma que existe un manual de normas, reglas y procedimientos de las tareas de los miembros de la institución, deduciendo que ellos conocen este manual; sin embargo todos los miembros de la

institución deben conocer este manual para que exista un empoderamiento de los objetivos de la institución.

Pregunta4

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

TABLA 8

Clima de respeto y consenso	F	%
a. Director	--	--
b. Rector	12	75
c. Junta de enseñanza	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

El gerente como responsable de los resultados de la toma de decisiones es el que debe liderar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

De los directivos encuestados el 75% manifiesta que es el Rector el que lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones y el 25% contesta que es la Junta de Enseñanza.

De acuerdo a esta situación se debe promover un diálogo lúdico entre todos los miembros de la institución en el que todos colaboren y aporten con ideas, sugerencias que deben ser dadas a conocer al Rector para que tome la decisión pertinente.

Pregunta 5

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

TABLA 9

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
d. SI	10	62.5
e. NO	6	37.5
TOTAL	16	100

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

El líder educacional tiene que ser capaz de lograr en su gestión la Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen.

De los directivos encuestados el 62.5% manifiestan que delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores; el 37.5% contestan que no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

De los resultados obtenidos se observa que la mayor cantidad de directivos delegan la toma de decisiones, es decir que la mayoría de directivos gestionan la dirección participativa, que es la que debe liderar, puesto que las nuevas teorías apuntan el cambio de liderazgo autoritario al participativo, pero la comunicación debe estar presente en todos los miembros de la institución para que exista consenso de ideas y aportes.

Pregunta 6

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

TABLA 10

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	12	75	4	25	--	--
B	El desarrollo profesional de los docentes	10	62.5	6	37.5	--	--
C	La capacitación continua de los docentes	5	31.25	11	68.75	--	--
D	Trabajo en equipo	10	62.5	4	25	2	12.5
E	Vivencia de los valores institucionales y personales	13	81.25	2	12.5	1	6.25
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	31.25	10	62.5	1	6.25
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	10	62.5	3	18.75	3	18.75

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"

Autora: Sandra Aguirre S.

En los resultados obtenidos se observa que el 75% de los directivos manifiestan que en el centro educativo se promueve siempre la excelencia académica y el 25 % dice que a veces; el 62.5% dice que se promueve el desarrollo profesional de los docentes y el 37.5 % responde que a veces; con respecto a la capacitación continua de los docentes el 31.5% de directivos manifiesta que siempre se promueve y el 68.75 % dice que a veces; el 62.5% de los directivos responde que en el centro se promueve el trabajo en equipo mientras que 37.5% dice que a veces se promueve; en lo que se refiere a la

vivencia de los valores institucionales y personales el 81.25% de directivos contesta que siempre se promueve, el 12.5% responde que a veces y el 6.25% afirma que nunca; el 31.25% de los directivos encuestados responde que siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas; el 62.5% afirma que a veces y el 6.25% que nunca; en cuanto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión el 62.5% responde que siempre se promueve, el 18.75% manifiesta que a veces y el 18.75 % que nunca.

Por lo descrito anteriormente se deduce que de acuerdo a la mayoría de los porcentajes observados siempre se promueven en la institución actividades que se relacionan con una buena administración y liderazgo, encaminados a lograr la excelencia académica; pero no existe una continuidad en la capacitación de los docentes, lo que provoca que el cambio del modelo demore o no se dé en las condiciones necesarias para apoyar de manera adecuada el proceso de inter-aprendizaje.

Pregunta7

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

TABLA 11

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	25	10	62.5	1	6.25
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	6	37.5	7	43.75	3	18.75
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	8	50	8	50	--	--
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	7	43.75	7	43.75	2	12.5
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	12	75	3	18.75	1	6.25

Fuente: Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Las habilidades que se atribuyen al líder no son exclusivas de ellos es decir que están abiertas a los otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder por su función y práctica, estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

De los resultados de los directivos encuestados se observa que de acuerdo a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 62.5% afirma que a veces, el 25% de directivos dice que siempre son innatas, y el 6.25 dice que nunca son innatas; en cuanto a la pregunta sobre si las habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 37.5% de directivos responde que siempre, el 43.75% dice que a veces y el 18.75% que nunca; el 50% de directivos responde que las habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia, y el 50% que a veces; los directivos que consideran que las habilidades de liderazgo siempre se desarrollan con estudios de gerencia es el 43.75%, los que consideran que a veces es el 43.75 y los que consideran que nunca es el 12.5%; en cuanto a las respuestas sobre si las habilidades de liderazgo se promueven por la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión el 75% de directivos manifiesta que siempre, el 18.75% que a veces y el 6.25% que nunca.

Estos resultados permiten concluir que:

En la institución existen prácticas de diferentes liderazgos, no hay práctica total de un liderazgo participativo en donde se combine la capacitación, la práctica, la teoría y la reflexión.

Pregunta 8

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

TABLA 12

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	12	75	2	12.5	2	12.5
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	25	8	50	4	25
C	La mejora de los mecanismos de control.	10	62.5	3	18.75	3	18.75
D	La existencia de	12	75	4	25	--	--

	ambientes cordiales de trabajo.						
--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el directivo debe adecuar su accionar a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

De la encuesta a directivos se presentan los siguientes resultados con respecto al mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar, el 75% de directivos manifiestan que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; el 12.5% dice que a veces y el 12.5% que nunca; el 25% manifiesta que para el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar se debe promover la disminución del número de estudiantes por aula, el 50% dice que a veces, y el 25% que nunca; en lo referente a promover la mejora de los mecanismos de control para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 62.5% de directivos dicen que siempre, el 18.75% a veces, y el 18.75% que nunca; el 75% de directivos dice que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 25% manifiesta que a veces.

De estos resultados se concluye que en la institución no se realizan acciones correctas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar como lo es el uso de de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, pues la evaluación tiene como finalidad mejorar la calidad educativa y proponer planes de acción para transformar la realidad.

Pregunta 9

Organismos que se encuentran en la institución

TABLA 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	12	75	4	25	--	--
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	10	62.5	3	18.75	3	18.75
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	13	81.25	3	18.75	--	--
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	14	87.5	2	12.5	--	--
E	Otros (¿cuáles?)	--	--	--	--	--	--

Fuente: Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Para el buen funcionamiento de una institución educativa es necesario que existan organismos que garanticen la organización, la coordinación, el orden que guíen y orienten los diferentes procesos del inter-aprendizaje.

De la observación del cuadro estadístico con respecto a los órganos que se encuentran en la institución se establecen los siguientes resultados: el 75% de directivos manifiesta que en la institución se encuentra rector, consejo escolar, consejo académico, el 25% que a veces se encuentran estos organismos; el 62.5% manifiesta que siempre se encuentran organismos de gestión, el 18.75% responde que a veces se encuentran este organismo; el 81.25% responde que siempre se encuentran organismos de coordinación y el 18.75% dice que a veces; el 87.5% afirma que siempre se encuentran organismos técnicos, y el 12.5% dice que a veces.

De estos resultados se concluye que existen en la institución todos los organismos necesarios para el buen funcionamiento de la institución lo que garantiza el apoyo a los diferentes procesos del inter-aprendizaje, pero lo más importante es conocer cómo se realiza este apoyo si se lo hace de manera tradicional o como grupos de coerción dirigido hacia el cumplimiento simplemente de objetivos.

Pregunta10

Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores

TABLA 14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	14	87.5	2	12.5	--	--
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	37.5	9	56.25	1	6.25
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	10	62.5	6	37.5	--	--
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	9	56.25	7	43.75	--	--

Fuente: Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Los resultados de la encuesta a directivos con respecto a las actividades que los equipos didácticos promueven se encuentran que el 87.5% afirma que los equipos didácticos llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos mientras que el 12.5% dice que a veces; el 56.25% responde que a veces establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 37.5% de directivos dice que a veces, y el 6.25% dice que nunca; con respecto a la coordinación de los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos el 62.5% de directivos confirma que siempre se coordina, el 37.5% dice que a veces; el 56.25% de directivos confirma que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y el 43.75% afirma que esto se realiza solamente a veces.

Estos resultados permiten establecer que, se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, como indican los fines de la evaluación; sin embargo contrario a esta acción positiva se deduce también que no se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; resultando esto negativo para los trabajos en grupo lo que impide elevar la calidad educativa tratando de manera independiente de resolver los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, acción que puede resultar infructuosa pues los conflictos deben ser resueltos de manera global atendiendo a todos los aspectos considerados en el clima laboral; también se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Es decir existen actividades que se coordina en grupo y otras que no; entonces esto indica falta de comunicación, trabajo individual, y práctica de liderazgo transaccional.

Pregunta 11

Los departamentos didácticos y sus acciones

TABLA 15

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	11	68.75	5	31.25
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	14	87.5	2	12.5
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	14	87.5	2	12.5
D	Mantener actualizada la metodología	14	87.5	2	12.5
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	14	87.5	2	12.5
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	15	93.75	1	6.25
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	12	75	4	25
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	12	75	4	25
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	25	12	75
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	50	8	50

Fuente: Colegio Militar "Tern. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

El 68.75% de directivos manifiesta que si se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, y el 31.25 dice que no; el 87.5% de directivos responde que si se formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y el 12.5% dice que no; con respecto a la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 87.5% de directivos afirma que si se lo hace y el 12.5% dice que no; el 87.5% de los directivos responde que si se promueve la investigación educativa y si se proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 12.5% manifiesta que no se lo hace; el 93.75% de directivos responde que los departamentos didácticos si colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, y el 6.25% dice que no; con respecto a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos el 75% dice que si se lo hace y el 25% que no se lo hace; el 75% de directivos responde que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo, y el 25% dice que no; en lo referente a la pregunta de que si los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el 25% de directivos dice que si y el 75% dice que no; el 50% de directivos dicen que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología y el otro 50% dice que no.

De estos resultados se concluye que, los Departamentos Didácticos cumplen sus funciones, sin embargo no lo hacen en su totalidad, se conforman con observar el cumplimiento de programas y no corregir los procesos, que son la parte más importante para garantizar que los estudiantes desarrollen aprendizajes significativos.

Pregunta 12

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

TABLA 16

Orden	ACCIONES	Si		No	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	11	68.75	5	31.25

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

La tabla de resultados muestra que el 68.75% de directivos confirma que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y el 31.25% dice que no.

Se concluye que en el centro educativo existe gestión pedagógica y esta cumple con su objetivo que es el de fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, sin embargo esta práctica debe cumplirse en su totalidad para observar resultados de cambio, aporte y transformación.

Pregunta 13

Material de planificación educativa

TABLA 17

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	11	68.75	5	31.25
B	Plan estratégico	16	100	--	--
C	Plan operativo anual	16	100	--	--
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	10	62.5	6	37.5

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"

Autora: Sandra Aguirre S.

Para el funcionamiento de una institución educativa es necesario que existan estrategias para el mejoramiento del nivel o calidad educativa, se toma en cuenta material de planificación como: reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual, proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

La tabla muestra los siguientes resultados: el 68.75% de directivos manifiesta que si se realiza la reingeniería de procesos como material de planificación y el 31.25% dice que no; el 100% afirma que se realiza el plan estratégico y el plan operativo anual; el 62.5% de directivos afirma que se desarrollan proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes y el 37.5% dice que no se desarrollan estos proyectos.

De estos resultados se concluye que, en la institución educativa se diseña el plan estratégico, el plan operativo, como herramientas para mejorar los procesos y solucionar inconvenientes que se presentan en la marcha; sin embargo existe una deficiencia en cuanto a la capacitación dirigida a directivos y docentes como material de planificación, es decir que se evidencian dificultades pero no se propone cómo solucionarlas.

5.5.2. De la encuesta a Docentes

Pregunta 14

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

TABLA 18

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55	5	25	4	20
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	30	12	60	2	10
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	5	25	2	10
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.	7	35	12	60	1	5
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20	16	80	---	--
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	25	15	75	--	--
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	3	15	1	5
8.	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos	4	20	12	60	4	20

	métodos de enseñanza.						
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	--	--	12	60	8	40
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	1	5	14	70	5	25
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	14	70	2	10
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	14	70	6	30	--	--
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35	11	55	2	10
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	7	35	11	55	2	10
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	10	50	2	10
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30	13	65	2	10

Fuente: Colegio Militar "Tcra. Lauro Guerrero"

Autora: Sandra Aguirre S.

La condición de líder se basa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo, y la aceptación que el grupo manifiesta sobre esta persona en el rol de líder.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

La tabla con respecto a la encuesta a docentes muestra los siguientes resultados: el 55% de los docentes afirman que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 25% dice que a veces y el 20% dice que nunca; el 60% manifiesta que a veces el liderazgo siempre 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, 30% dice que a veces y el 10% que nunca; el 65% responde que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 25% dice que a veces y el 10% que nunca; en cuanto a 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 el 60% dice que a veces, el 35% dice que siempre, y el 5% dice que nunca; el

80% dicen que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, y el 20% de los docentes dicen que siempre; el 75% dice que a veces existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 25% de docentes manifiesta que siempre; y el 80% de docentes manifiesta que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 15% manifiesta que a veces y el 5% que nunca; el 20% de docentes afirma que existe resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 60 responde que a veces y el 20% que nunca; el 60% de los docentes dicen que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y el 40% dicen que nunca; el 70% dicen que a veces los docentes están en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, el 25% que nunca y el 5% de docentes manifiestan que siempre, y; el porcentaje que admira el liderazgo y gestión de las autoridades a veces es el 70%, el que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades es el 20%, el que dice que nunca es el 10%; el 70% de docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo y el 30% dice que nunca; el 35% de docentes afirma que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 55% dice que a veces, y el 10% dice que nunca; el 35% de los docentes encuestados manifiesta que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 55% dice que a veces y el 10% dice que nunca; el 40% de docentes manifiesta que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 50% dice que a veces y el 10% manifiesta que nunca; el 30% de los docentes afirma que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 65% dice que a veces, el 10% manifiesta que nunca los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

De estos resultados se concluye, que en la institución la acción del líder está encaminada a cuestionar las disposiciones, no a la práctica de un liderazgo que promueva innovación y transformación, no existe una cultura de investigación que fomente la participación en equipo, hay desacuerdos con el rector, y el rector no mantiene un liderazgo participativo en los diferentes ámbitos; esto reafirma que en la institución se mantiene un liderazgo vertical, impositivo, resistente a liderar el cambio en el sistema y esto no permite alcanzar

la excelencia educativa de acuerdo a las exigencias de la evolución de la sociedad, ni a enriquecer los procesos de cambio.

5.5.3. De la encuesta a Estudiantes

PREGUNTA 15

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

TABLA 19

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20	14	70	2	10
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20	13	65	3	15
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	15	75	2	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	12	60	3	15
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	12	60	4	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	13	65	1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	13	65	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	12	60	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	4	20	12	60
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40	8	40	4	20
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	5	25	11	55	4	20
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	20	14	70	2	10

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35	12	60	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	60	6	30	2	10

Fuente: Colegio Militar "Tcm. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Indudablemente, el nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le dé significado a lo que enseña para así cautivar la atención del estudiante, de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo.

Pero no sólo la cuestión académica debe estar presente en las estrategias significativas del docente, también está la dosis humana, la parte del ser, en pocas palabras, debe estar presente el humanismo.

Analizando los resultados de la encuesta a estudiantes se observa que: el 70% de los estudiantes manifiesta que el Rector a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 20% dicen que siempre y el 10% que nunca; el 65% dice que a veces las autoridades siempre hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes el 20% de estudiantes manifiesta que siempre, y el 15% dicen que nunca hablan más que escuchan; el 75% manifiesta que a veces se observa el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el ambiente escolar, el 15% de estudiantes manifiestan que siempre, y el 10% que nunca; el 60% dice que a veces se llevan a cabo nuevas ideas, el 25% de estudiantes dicen que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 15% dice que nunca; el 60% dice que a veces se espera en las clases que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 20% de los estudiantes dice que siempre se espera en las clases que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, y el 20% dice que nunca; el 65% dice que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes, el 30% de los estudiantes encuestados responden que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes, y el 5% dice que nunca; el 65% dice que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 30% de estudiantes confirman que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y el 5% dice que nunca; el 60% contesta que a veces los métodos de

enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 30% de estudiantes manifiesta que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, y el 10% dice que nunca; el 60% dice que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 20% de estudiantes responde que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 20% manifiesta que a veces; el 40% de estudiantes responde que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 40% dice que a veces y el 20% dice que nunca; el 55% de docentes responde que a veces es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 25% de estudiantes responde que es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, y el 20% que nunca; el 70% responde que a veces se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 20% de estudiantes responde que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, y el 10% dice que nunca; el 60% responde que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 35% de estudiantes responde que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y el 5% dice que nunca; el 60% de estudiantes dicen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 30% manifiesta que a veces y el 10% dice que nunca.

De estos resultados se concluye que en el centro educativo investigado, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se practica cotidianamente en el ambiente escolar. derivado seguramente de la cultura de liderazgo que prima desde las autoridades, tampoco se motiva la práctica de valores, puesto que no se puede hablar de valores desde un liderazgo conductual porque este no considera que de la práctica de valores da como consecuencia el mejorar las relaciones para poder trabajar en equipo despojándose de egoísmos y compartiendo experiencias, ideas, conocimientos que enriquecen la práctica docente y el proceso; de este tipo de liderazgo como no puede ser de otra manera se concluye también que va acompañado de una metodología conductual al impartir las clases, sin dar oportunidad al estudiante a ser el protagonista de su propio aprendizaje

5.5.4. De los padres de familia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

TABLA 20

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. Los directivos garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución	7	46.66	8	53.33	--	--
2. Se realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución	6	40	9	60	--	--
3. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	4	26.66	6	26.66	5	33.33
4. La institución mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa	5	33.33	7	46.66	3	20
5. La institución apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	5	33.33	7	46.66	3	20
6. Los directivos y docentes promueven el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas	4	26.66	8	53.33	3	20
7. Los directivos supervisan el rendimiento de los alumnos	10	66.66	3	20	2	13.33
8. Los directivos actúan a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	4	26.66	9	60	2	13.33
9. Los docentes apoyan los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	4	26.66	7	46.66	4	26.66
10. Se promueve la participación de los padres de familia en las actividades del establecimiento.	6	40	6	40	3	20

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

Los padres de familia como ente fundamental en la célula de la sociedad debe permanecer inmerso en las actividades que promueva la institución para beneficio de la comunidad y participar en conjunto con sus hijos en la consecución de los objetivos

propuestos en torno a alcanzar el máximo desarrollo cognitivo y psico-afectivo de ellos, para esto la institución tiene que motivar y de manera permanente esta participación a fin de garantizar un trabajo en conjunto para el afianzamiento de valores en la familia y brindar un ambiente sano y equilibrado en donde sus miembros desarrollen su aporte a la sociedad.

De esta manera analizando los resultados de la encuesta a los padres de familia se observa los siguientes resultados: 53.33% dicen que a veces los directivos garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución y el 46.66% de los padres de familia manifiestan que los directivos siempre garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución; el 60% dice que a veces se realizan prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución y el 40% de padres de familia manifiestan que siempre se realizan prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución; el 33.33% dicen que nunca los directivos reconocen públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes, el 26.66% manifiestan que los directivos siempre reconocen públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes, el 26.66% manifiesta que a veces; el 46.66% responde que a veces la institución apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, el 33.33% de padres de familia dice que siempre la institución apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, y el 20% confirma que nunca; en cuanto a si los directivos y docentes promueven el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas el 53.33 dice que a veces, el 26.66% manifiesta que siempre lo hacen; y el 20% que nunca; el 66.66% de representantes confirman que siempre los directivos supervisan el rendimiento de los alumnos, el 60% manifiesta que a veces los directivos actúan a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual, el 20% manifiesta que siempre y el

13.33% que nunca; el 26.66% dice que siempre los directivos actúan a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual, y el 13.33% confirma que nunca; el 46.66% confirma que a veces los docentes apoyan los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias, el 26.66% de padres de familia confirman que siempre los docentes apoyan los esfuerzos que los estudiantes

realizan en sus labores personales y comunitarias, y el 26.66% dice que nunca; el 40% de padres de familia sostiene que siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades del establecimiento, el 40% que a veces y el 20% dice que nunca.

1.5. De la Entrevista a Directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TABLA 21

DECLARACIONES	Respuesta Positiva	Respuesta Débil
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Medio por el cual el locutor-receptor interactúan entre si.	
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Por áreas	
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> - Motivador - Potenciar a la gente a su cargo. - Promocionar la idea de mejorar con la responsabilidad de ser formador de formadores 	
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		Autoritario
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Práctica de la normativa del buen vivir plasmada en el código de convivencia educando para la vida.	
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		Casi no se observan valores
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		<ul style="list-style-type: none"> - Irrespeto - Falta de compromiso - Deslealtad - Mentira - Falta de compañerismo

DECLARACIONES	Respuesta Positiva	Respuesta Débil
9. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Medio por el cual el locutor-receptor interactúan entre si.	
10. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	
11. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Por áreas	
12. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> - Motivador - Potenciar a la gente a su cargo. - Promocionar la idea de mejorar con la responsabilidad de ser formador de formadores 	
13. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		Autoritario
14. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Práctica de la normativa del buen vivir plasmada en el código de convivencia educando para la vida.	
15. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		Casi no se observan valores
16. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		<ul style="list-style-type: none"> - Irrespeto - Falta de compromiso - Deslealtad - Mentira - Falta de compañerismo

Fuente: Colegio Militar "Tcra. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

De este análisis se concluye que en la institución no existe garantía para los derechos de los estudiantes, se castiga acciones y no se las orienta, esto no garantiza una sana convivencia obligando al alumno a rezagar su aporte por temor, estimulando más la cultura del premio-castigo.

MATRÍZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Los miembros de la institución no conocen sus funciones, la organización y el manual de normas.	No se socializa o se da a conocer el manual de normas y funciones y la organización.	Miembros resistentes a cumplir sus funciones o las normas porque creen que ciertas funciones no les corresponden a ellos y que se los sobrecarga de trabajo y no se comprometen con las decisiones tomadas por el Rector.
Problema 2: No existe una práctica docente permanente enmarcada en los valores y liderazgo orientado a que los estudiantes sean los constructores de su propio aprendizaje.	Liderazgo autoritario	Estudiantes con bajo nivel de aprendizaje. Ambiente coercitivo, autoritario, donde predomina la motivación del castigo para lograr respuesta de los estudiantes. Relaciones interpersonales individualistas, no hay trabajo en grupo, por lo tanto no se enriquecen las prácticas educativas.
Problema 3: Los estudiantes no tienen como hábito la práctica de valores.	Se da poca importancia a la educación en valores; tratándolos únicamente de manera superficial.	Deserción escolar de los estudiantes que se ven mayormente afectados en sus afectos personales producidos por la falta de valores practicados por sus compañeros.

Fuente: Colegio Militar "Tcn. Lauro Guerrero"
 Autora: Sandra Aguirre S.

5.6. Discusión

La presencia de una adecuada gestión, liderazgo y práctica de valores en cualquier centro educativo es de vital importancia para elevar la calidad educativa; estos tres factores tienen estrecha relación entre sí, puesto que un liderazgo que oriente la práctica de los miembros a cumplir con los objetivos trazados en la misión y visión de la institución sin obligarlos a cumplirlos, sino logrando que lo hagan de manera voluntaria tiene garantizado el éxito en su gestión; todo lo que se haga de manera obligada conlleva resistencia a la práctica, originando un mal clima laboral y la poca participación o trabajo grupal, lo que involucra que el crecimiento como seres humanos para vivir en comunidad se limite a las reacciones humanas y no a las acciones

provenientes de una motivación intrínseca en donde se encuentren como base una formación sólida en valores.

Para conocer todo esta práctica de manera holística seguidamente se analiza los problemas que amenazan con la continuidad de una práctica débil de gestión, liderazgo y valores.

EL manual de normas y funciones de la organización, es la base legal que orienta las funciones, deberes y derechos de los miembros de la comunidad educativa; el desconocimiento de este, trae consecuencias negativas o puede entorpecer la ejecución de la dinámica educativa, y esto se presenta como un problema en la institución investigada.

Los miembros de la institución al no conocer sus funciones, se limitan a la ejecución solamente de ciertas actividades, descuidando las demás responsabilidades, ocasionando una desorganización en las actividades planificadas con miras a conseguir los objetivos trazados por la institución para elevar la calidad de la misma.

El tamaño de cualquier institución es uno de los aspectos a tomarse en cuenta en su organización, esto permite optimizar las tareas y el tiempo; el Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero" en su manual de organización toma en cuenta el número de miembros de la institución; sin embargo en la institución investigada la característica que se toma en cuenta es el resultado que se obtiene en la institución, habiendo una contradicción de la teoría con la práctica.

Al medir el tamaño de la institución por los resultados obtenidos no aporta a cumplir el objetivo de distribuir las actividades y cumplirlas en un tiempo determinado, los resultados obtenidos ayudan a tomar decisiones y proponer soluciones pero no a organizar el grupo; dando como resultado una pérdida de tiempo hasta lograr coordinar organizadamente las actividades de los miembros de la institución.

La investigación realizada nos da a conocer que en la institución se practica un liderazgo autoritario, en las preguntas dirigidas a conocer el tipo de liderazgo que dirige la institución confirma que las actividades y actitudes que garantizan la práctica de un liderazgo transformacional se da de manera temporal y no pertenecen a una cultura organizacional, cuya práctica debe ser permanente para garantizar la presencia de valores en la gestión y administración de la institución investigada.

Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder. La preocupación es hallar las principales cualidades y características personales que pudieran ser encontradas en cualquier líder.

En sentido opuesto los enfoques relacionales sobre liderazgo son considerados como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Se distinguen tres grandes enfoques:

El liderazgo transaccional: Relación de intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

El liderazgo transformacional: El papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

El liderazgo servidor: El líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Existe una gran diferencia entre los enfoques tradicionales y relacionales, mientras que en los enfoques tradicionales la preocupación es encontrar la respuesta a qué es lo que caracteriza al líder en el otro es el para qué del liderazgo, el que se centra en la persona mientras que el para qué se centra a la necesidad del grupo.

Se podría decir que un líder nace con características como la tenacidad, don de mando, entereza, carisma, y que lo que hay que hacer es solamente orientarlas de manera ética caso contrario se volverían negativas, confundiendo el liderazgo con la práctica del poder ejercida a través de la imposición, obligación.

Pero que es ser Líder, Líder es agente de cambio, persona cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a él. Un caso de un verdadero líder cuyos actos siguen afectando hasta la actualidad por promulgar verdades y valores de manera positiva, pues una mentira siempre cae, más la verdad prevalece a través de los tiempos es Jesucristo, un verdadero agente de cambio, que transformó la historia y la dividió en dos (A.C y D.C). De ahí que el liderazgo es la acción que ejerce el líder puede ser en interacción entre dos a más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo, vuelvo nuevamente a nombrar a Jesucristo como

ejemplo de ejercer un liderazgo que enseñó y motivó a 12 (apóstoles) a ser líderes, transformando la humanidad, consiguiendo la adhesión de la mayor parte de la humanidad hacia sus principios y valores.

Uno de los principales valores éticos es la CONFIANZA que el líder puede generar en sus colaboradores, pues esta constituye la esperanza en que se logrará lo decidido, se apoya en el hecho de que se han puesto los medios razonables, prudentiales para hacer las cosas bien, se ha obrado con veracidad, integridad, equidad, así como el esperar que los afectados cooperen en el logro de los resultados que se buscan.

La confianza enfocada desde la dimensión Científico-Técnica tiene razón de ser ya sea en el ámbito interno o externo de quien decide, da la seguridad que se necesita para obrar apoyándose en que se ha seguido un proceso adecuado para ellos como elegir los medios razonables y prudentiales para hacer las cosas bien, cuando se hace todo esto da como resultado el beneficio de las organizaciones, para todo esto es necesario tener una buena preparación técnica (ciencia), es decir debe saber de su profesión lo que hace que sus colegas o colaboradores cuenten con él para pedir opiniones, para aunar ideas e incluso para realizar algún tipo de consulta, esto provoca la adhesión del grupo al líder, respetándole como a ser inteligente y valioso de esta manera el grupo o colaboradores velará por las necesidades de la institución, por su desarrollo, y la imagen del líder será la de un servidor.

En el plano psico-afectivo, el subordinado o colaborador como ser humano al aceptar una responsabilidad o función en la empresa u organización, a más de la motivación de un salario necesita tener una seguridad de superación, esta se la da, la experiencia o la vivencia que va adquiriendo en el desempeño de su función producto del poder que ejerce el líder en los principales ámbitos; un buen desempeño que haya sido orientado por el líder le traerá éxito no sólo a la institución o empresa sino que traerá satisfacción personal al colaborador, al crecer profesionalmente, al crecer como ser humano en el servicio a los demás impulsado por la labor del líder; al ver recompensado su esfuerzo quizá económicamente o con algún tipo de motivación que el líder mantenga al buen desempeño de sus colaboradores, un empleado que sienta seguridad en la organización, en el conocimiento del líder, y que sea reconocido hará más allá de lo que le pidan.

Entonces es importante el ambiente que el líder cree para sus colaboradores, un ambiente en donde ellos sientan confianza de exponer sus ideas, de proponer, de sugerir, esto no intimidará a los subordinados, sino que serán el grupo de apoyo necesario, en oposición a esto frente a la presencia de un líder autocrático intimidará a sus colaboradores a proponer, cerrándose el círculo a las ideas, a las nuevas propuestas o innovaciones, sujetándose únicamente a las órdenes del líder lo que provocará un estancamiento en el crecimiento de la organización y dejará de ser competente hasta llegar a su fracaso.

En el plano ético el líder para lograr la adhesión de sus subordinados debe apoyarse o desarrollar confianza en ellos de que son respetados, de que son considerados valiosos, tanto como personas como por su trabajo, de que no es injusto, de que dentro de su plan se encuentran sus subordinados para procurar su crecimiento profesional, su desarrollo como seres humanos en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, de esta manera los colaboradores sienten que no están siendo utilizados únicamente para lograr ganancias personales o explotados, sino que son considerados como seres humanos, con derechos a participar de alguna manera del bien que ellos contribuyen a producir, de esta manera aún el líder tendrá una imagen de servicio y tendrá como reciprocidad aumento en la producción y ganancias, no una imagen temeraria, con visión de máquinas como subordinados.

La presencia del liderazgo autoritario en el Colegio Militar "Tcrn. Lauro Guerrero" se observa en la práctica docente en el aula, en donde se orienta la realización de tareas, a veces se desarrollan nuevas ideas, se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, los métodos de enseñanza no se caracterizan por la innovación, la variedad, el profesor es el que decide qué se hace en la clase, etc. y esto trae como consecuencia apatía por parte de los alumnos al aprendizaje y se revierte en bajos niveles de aprendizaje, a pesar de que se actualiza al personal docente en cuanto a su práctica en el aula sin embargo se sigue observando prácticas tradicionales bajo el marco del liderazgo autoritario.

Es práctica del liderazgo en el aula nos daría como resultado la presencia de líderes para sus propios fines que no son buenos porque no responden a la confianza, a las necesidades del grupo como los podemos encontrar en la vida política de una país, en la dirección de alguna institución, al interior del seno familiar, en la dirección de una

clase, entre los grupos de los mismos estudiantes que seducen a sus compañeros a actos de rebeldía y de reclamo sin fundamentos, etc.

Por otro lado se encuentran las opiniones que a un líder se le forma desde la adquisición de los valores fundamentales, cuya labor es la de los padres y su ejemplo, una vez que se siembran estos valores lo demás es sólo conocimiento y desarrollo de estos valores canalizados y aplicados al bien común.

Los directivos también resaltan algo preocupante como es la ausencia de la práctica de valores en la institución.

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

La falta de una práctica de valores, redundan en el deterioro de la calidad de vida. Las instituciones educativas en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: el cambio de las sociedades.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores: violencia juvenil, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, drogadicción, alcoholismo, embarazos en las adolescentes, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente condicionadas al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen un origen social muy complejo, que encuentra en las instituciones educativas el medio para desarrollarlas.

Valdría hacer un análisis de la ausencia de una buena calidad de vida la cual hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, además de provocar la migración de los padres y esto a su vez se ve reflejado en el comportamiento de sus hijos en las escuelas, colegios, centros, etc. los padres migrantes creen que con matricular a sus hijos en centros particulares en los cuales se paga una matrícula y pensión altas, el problema está resuelto delegando la responsabilidad que ellos no pueden cumplir a los centros educativos, y aquí creo que es importante reconocer algo la formación de valores y principios nace en el seno de cada hogar con la presencia de cada uno de los padres de familia, la institución educativa si bien es cierto presenta ofertas educativas que aparentemente ofrecen cambiar el comportamiento de sus hijos, sin embargo lo que puede hacer la institución es diseñar un plan en el que se refuerce lo sembrado en los hogares, pero si no hay bases todo lo que se construya encima tarde o temprano se derrumbará, entonces ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o del hogar? parece que ambas tienen relación y se alimentan recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

Los docentes no están de acuerdo con las opiniones de los directivos.

El inconveniente no es, no estar de acuerdo, sino en la resistencia que esto provoca y que incide en el cumplimiento de los objetivos de la institución, sin buscar llegar a acuerdos.

El asunto en realidad es complejo, porque esto afecta en nuestros niños y jóvenes, pues parte de su aprendizaje se da a través de la imitación, y durante algunos años se ha vivido corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada, etc. es importante mencionar esto porque la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, motivada por los acuerdos que existan entre sus miembros, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, la práctica del respeto mutuo hacia la dignidad humana, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad del sistema educativo.

En la reforma curricular se ha insertado los valores como ejes transversales dentro del currículo para que estos se practiquen, bajo diferentes estrategias como charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc. sin embargo no se logra la práctica continua o un hábito por parte del personal docente y estudiantes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos en el trabajo de investigación sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”. Año lectivo 2010-2011. Propuesta Alternativa se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- La gestión en el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” , si bien es cierto cuenta con una planificación que orienta su accionar educativo evidentes en la documentación existente como el manual de normas, reglas y funciones de sus integrantes; el PEI, el POA, etc. pero esta elaboración no es participativa lo que no da oportunidad para que toda la comunidad educativa aporte para enriquecer lo que constituye su orientación administrativa y académica y conozca sus funciones, derechos y obligaciones.
- En la institución se ejerce un liderazgo de tipo autoritario, logrando objetivos a través de la imposición y la amonestación, sin dar oportunidad a expresar opiniones y todo esto se repite en las actitudes del docente adoptando la misma cultura y repitiéndola en su ejercicio con sus estudiantes, afectando el proceso de inter-aprendizaje, caracterizado por la memorización, la repetición y el trabajo individual, limitando elevar la calidad educativa.
- La práctica de valores es escasa y se limita a desarrollar hábitos como el saludo, la despedida, dar las gracias, de una manera mecánica; esto se evidencia sobre manera en la falta de respeto que los estudiantes tienen a las debilidades, o características particulares etc. de sus compañeros; obligándolos a retirarse de la institución. La mayoría de las veces se aplica las normas establecidas para sancionar estas actitudes; esto trae como consecuencia una cultura del miedo, para tratar de mantener el respeto; y la práctica de valores no se forma de manera sancionadora, ni obligada, esta es una actitud voluntaria que se la debe alimentar desde el cambio de liderazgo de las autoridades.

- No existe un plan de sensibilización para fortalecer la práctica de valores en los miembros de la comunidad educativa, la gestión de los directivos se centra en solucionar los problemas de bajo rendimiento; y no en tratar las verdaderas causas que originan este bajo rendimiento.

6.2. RECOMENDACIONES

*De las conclusiones antes descritas se establecen las siguientes **recomendaciones**:*

- Los directivos no organicen la elaboración del PEI de la institución en donde participa la comunidad educativa por partes separadas sino como un todo en donde los docentes tengan la oportunidad de conocer mientras participan en esta elaboración las normas, funciones, reglamento que les competen a ellos y a cada estamento de la institución con la finalidad de evitar la resistencia por parte de los docentes a realizar actividades que corresponden a su competencia y estar mal informados de que no les corresponde alguna tarea o que hay sobrecarga de trabajo.
- Los directivos ejerzan un cambio de actitud en cuanto al liderazgo con que logran cumplir los objetivos; sea este de tipo participativo, propiciando el análisis, la reflexión, la innovación, y esto a más de ayudar a enriquecer la gestión para el cumplimiento de las metas propuestas para elevar el nivel educativo, se propicia un ambiente de participación grupal en donde necesariamente se tiene que desarrollar comunicación entre sus miembros, y establecer relaciones personales para lograr integración, compañerismo, ayuda, respeto, etc. mejorando como resultado el clima laboral.
- Seguimiento a la práctica docente a fin de verificar la actitud frente al cambio de metodologías innovadoras, creativas, participación en equipo, etc. características de un liderazgo participativo a fin de elevar la calidad educativa de la institución, la misma que se promueve a través de cursos de capacitación y seminarios que se llevan a efecto en el centro.
- Realización continua de seminarios, talleres convivencias en donde se lleve a la comunidad educativa a insertarse en la práctica de valores como un modo de vida.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

“RESCATE DE LOS VALORES EN EL COMIL-5 A TRAVÉS DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR”

2. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad se viene hablando repetidamente de la preocupante crisis de Valores, evidenciada en el diario vivir en las diferentes circunstancias que experimentamos con el resto de la sociedad, sean estas en locales públicos, de diversión, centros educativos, en fin múltiples aspectos que han permitido opinar a los entendidos en la materia y al común de la población, que hay falencias en este ámbito y que de forma definitiva hay que trabajar en el refuerzo, educación y re-educación para lograr ir al rescate de los Valores.

La educación en valores es parte de la formación integral del ser, valores que ennoblecen la dignidad, que incentivan al sujeto a trabajar y actuar con ética y moral.

Hoy en día se evidencia la desintegración familiar y social producto de una inmanente aparición de antivalores, donde los padres cada vez están más lejos de sus hijos, primando exclusivamente la moda, el culto exagerado al cuerpo, la corrupción, el irrespeto etc.

Con esta propuesta de trabajo se pretende orientar a la juventud, para en forma conjunta ir en la búsqueda de la verdad, convertirlos en seres de libre pensamiento dotados de una interioridad real, poseedores de una conciencia absoluta, y que su libertad sea para conseguir la autorrealización.

3. JUSTIFICACIÓN.

Al iniciar este apartado es importante tener en cuenta aspectos en los cuales, el sistema educativo tiene que reforzar como es el caso de la Educación en Valores.

Es muy probable que en la institución investigada de alguna manera se ha venido trabajando sobre esta temática, pero solamente como un eje transversal, el cual no permite llegar hasta la vivencia misma de los Valores Humanos, es por ello que se hace indispensable darle otra visión y desde luego otro tipo de planificación, donde las actividades, orientaciones y la enseñanza apunten a una vivencia real; y, además quede materializada a través del ejemplo de los actores de la educación y los padres de familia.

De acuerdo a estas reflexiones se plantea esta propuesta el mismo que está orientado a dar solución a una necesidad, que es urgente atender con una serie de actividades que estarán planificadas de forma estratégica en este trabajo, fruto de la observación en el diario vivir con los cadetes, docentes, padres de familia, directivos y los diversos diagnósticos de Juntas de Curso que corresponden a cada trimestre y las de finalización.

Con la integración de todos los miembros de la comunidad educativa en esta propuesta se logrará un cambio de actitud en ellos, cada uno de los grupos servirá de apoyo al refuerzo de esta práctica de valores entre sí mismo; así, los directivos liderarán este convivir desde su gestión, los docentes entre sus compañeros y estudiantes, los padres de familia reforzarán en el hogar; y los estudiantes lo aplicarán también en su relación con sus autoridades, docentes, padres y compañeros; constituyendo todo este accionar un trabajo conjunto en donde todos salimos beneficiados: hogar, institución, sociedad, país.

De manera automática la calidad educativa de la institución se verá beneficiada, podría citar algunos ejemplos, pero me referiré a uno en particular: al llevar a la práctica el valor del respeto; los estudiantes comprenderán que el respeto hacia sus padres de manera específica conlleva el aportar con su responsabilidad a la armonía del hogar a través del cumplimiento de sus deberes y responsabilidades como estudiantes desarrollando confianza a la relación entre padres e hijos, elevando el autoestima y por consiguiente el nivel de los aprendizajes.

Además esta propuesta facilitará la convivencia y mejorará la forma de vida a través de la reflexión sobre la manera como se expresan, sobre los acuerdos, las diferencias, las formas de alcanzar el consenso, de aceptar el disenso, es un modo de aprender a como convivir mejor y a responder a la formación de jóvenes que hagan de la práctica de valores enmarcados en la convivencia una manera o forma de vida, e igualmente se destaca la importancia de la internalización de las normas producto del consenso, facilitadoras de la convivencia y que se traducen en las acciones cotidianas que transcurren en el aula, incidiendo en el clima adecuado que posibilita el aprendizaje.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

- ❖ Fortalecer los valores éticos, estéticos, morales y cívicos en la comunidad educativa del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” a través de acciones formativas y vivenciales.

4.2. ESPECÍFICOS.

- ❖ Fomentar el establecimiento de un sistema de convivencia para la institución
- ❖ Fortalecer los valores éticos, estéticos, morales y cívicos en la comunidad educativa del Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero” a través de acciones formativas y vivenciales.
- ❖ Planificar actividades para promover un sistema de convivencia que estén dirigidos a la gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa.

Estos objetivos se los espera lograr en un lapso de tres años puesto que la educación en valores es un proceso de cambio de actitud, hábitos, etc.

5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El presente proyecto se lo ejecutará durante el período lectivo 2010-2011 en el Colegio Militar “Tcrn. Lauro Guerrero”.

6. POBLACIÓN OBJETIVO

Este proyecto beneficiará a la comunidad educativa del Comil-5 (Alumnos del Nivel Inicial, Educación Básica y Bachillerato; docentes, padres de familia, directivos).

7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

- **Humanos**
- Autoridades del plantel
- Docentes
- Guías de Curso
- Inspectores de Curso
- Padres de familia
- Cadetes
- Conferencistas invitados

- **Tecnológicos**

- Flash memory
- Hardware
- Proyector

- **Materiales**

- Recursos audiovisuales
- Pancartas
- Periódicos murales
- Papelógrafos

- Poligrafiados
- Videos

- **Organizacionales**

- Fundaciones
- Instituciones afines

- Planificaciones
- Rector
- Vicerrector
- Dpto. de Orientación y Bienestar estudiantil

8. PRESUPUESTO

La ejecución de la presente propuesta tiene un costo aproximado de \$1,000.00, el mismo que correrá a cargo del Dpto. Financiero de la Institución con cargo a la partida presupuestaria de Capacitación del personal de la institución.

9. CRONOGRAMA

Las actividades se las llevará a cabo en el transcurso del año lectivo 2011-2012.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Baraba C. Unell Y Uer L. Wyckokk, Valores que puede trasmitir a sus Hijos.
- Bennis, Warren y Burt Nanus. Líderes. El arte de mandar, MerlinLibros, México. 1985.
- Bennis, Warren y Burt Nanus. Líderes. El arte de mandar, Merlin Libros. México. 1985.
- Burgos, N.; Peña, C. El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica. Colihue. 1997.
- Burgos, N.; Peña, C. Op. cit.
- Calves Hernández, Silvio. Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección. Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- Carnota Lauzán, Orlando. Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana. 1987.
- Carreras, Ll. y otros (1997). ¿Cómo educar en valores?. Ed. Colección Educación. Madrid. 1997
- Chavarría Olarte, Marcela. Educación en un mundo globalizado. México. Trillas IPCE, 2004.
- Chávez, P. Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo. 1995.
- Cortina, A. El mundo de los valores. Ética mínima y educación. Ed. El Buho. Sta. Fé de Bogotá. 1998
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig. Liderazgo Transformacional. Revista Alta Dirección. No. 133. 1987.
- Fraire Marcela. Prevención de la Violencia Social en las Escuelas. Editorial Lesa.
- Frigerio, G; Poggi, M.El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos. Santillana. 1996.
- Gervilla, E. Valores y contravalores. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España. 1994
- González, Juan Carlos. El Liderazgo, un punto de vista para su estudio. CETDIR, La Habana. 1988.
- Guillén Parra, Manuel. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson Education, S.A. Madrid, 2006

- Kafedyan, Ovanes. El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana. 1987.
- L.C. BélaSzékeley, Diccionario de Psicología.
- Leva. Ana María. Educando Valores. Editorial Lesa.
- LEXUS EDITORES. Escuela para Maestros.
- Lucini, F. Educación en valores y reforma educativa. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España. 1994
- Peters, Tom y Nancy Austin. Pasión por la Excelencia. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1987.
- Plasencia, U. Los valores como condición para la significación en el aprendizaje. Revista Didad No. 13. 1994
- Poligrafiado sobreReforma Curricular.
- Polo, L: Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos.Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997.
- Ruíz, J. Teoría del curriculum. Ed. Universitas, Madrid. 1996
- Santillana. Formación en Valores.
- Sayles, Leonard R. Liderazgo. Mc Graw-Hill, México. 1982.
- Steiner, C. Educación emocional. Buenos Aires Argentina. 1998
- Valenzuela González, Jaime. "Evaluación de Instituciones Educativas". México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual, 2004.
- Zarate, Inés. Enciclopedia de Valores, Cívicos, Familia y Sociedad, Editorial Rezza.
- www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm
Esta página sirvió para consultar la importancia de la gestión educativa
- es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo
Esta página se utilizó para consultar las características del liderazgo
- peremarques.pangea.org/calida2
Esta página se utilizó para consultar la relación existente entre gestión educativa y calidad
- www.oei.es/valores2/estrategia...
Esta página se consultó para conocer la presencia de los valores en la planificación.
- www.mendoza.edu.ar/escuelas_en_la_red...

Esta página se la utilizó para consultar los componentes del PEI.

www.paritarios.cl/actualidad_reglamen...

Esta página se utilizó para consultar la importancia del reglamento interno

9. ANEXOS

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)
-

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

4. **El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**
- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

Las preguntas 11 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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

Si () No ()

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

a) Un reingeniería de procesos

(_____)

b) Plan estratégico

(_____)

c) Plan operativo Anual

(_____)

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

(_____)

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO****Nombre del establecimiento educativo.....****UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:****Provincia.....****Cantón.....****Sector: Urbano () Rural ()**

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad del establecimiento en donde su representado se forma.

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**a. Fiscal ()****b. Fiscomisional ()****c. Municipal ()****d. Particular laico ()****e. Particular religioso ()**

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Los directivos garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución			
2. Se realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución			
3. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.			
4. La institución mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa			
5. La institución apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad			
6. Los directivos y docentes promueven el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas			
7. Los directivos supervisan el rendimiento de los alumnos			
8. Los directivos actúan a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.			
9. Los docentes apoyan los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.			
10. Se promueve la participación de los padres de familia en las actividades del establecimiento.			

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE, A VECES, NUNCA en la medida en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

