



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“Gestión, liderazgo y valores en la unidad
educativa academia militar Borja N° 3 Cavanis,
período 2010 – 2011”**

Tesis de grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional

AUTORA:

Cruz Marila Morejón Orozco

DIRECTOR:

Magíster Santiago Oswaldo Cruz García

CENTRO UNIVERSITARIO

CARCELÉN – QUITO

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Mgs.

OSWALDO CRUZ

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Cruz Marila Morejón Orozco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, 30 de noviembre de 2011

f).....

Mgs. Oswaldo Cruz
DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, CRUZ MARILA MOREJÓN OROZCO, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Loja, 30 de noviembre de 2011

f) _____

CRUZ MARILA MOREJÓN OROZCO

C.I.: 0200439875

AUTORÍA

Yo, CRUZ MARILA MOREJÓN OROZCO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

CRUZ MARILA MOREJÓN OROZCO
CI 0200439875

DEDICATORIA

A mi madre, razón de ser de mi existencia, y a mi familia por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A **DIOS** por permitirme llegar hasta aquí, a la **UTPL** por formarme en el conocimiento y mejorar mis dimensiones como ser humano, a la **ACADEMIA MILITAR "BORJA N°3 CAVANIS**, por su valiosa colaboración en el desarrollo de la investigación y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la consecución de esta meta.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Quito, 18 de enero de 2011

En la ciudad de Quito, a dieciocho días del mes de enero de dos mil once, se firma el acta de compromiso de trabajo, entre el MSc. CARLOS JARAMILLO como Rector de la ACADEMIA MILITAR BORJA N°3 CAVANIS y la Lic. Cruz Marila Morejón Orozco como Maestrante en Gerencia y Liderazgo Educativo, bajo las siguientes especificaciones:

- La Lic. Marila Morejón, es profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que necesita realizar un proyecto de investigación educativa con miras a obtener el título de Magíster.
- El proyecto de investigación, versa sobre GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR, para lo cual requiere acceso a información de carácter técnico, pedagógico, curricular, administrativo de la Academia Militar Borja N°3 CAVANIS.
- El MSc Carlos Jaramillo, como rector de la Academia se compromete a facilitar la ejecución de la mencionada investigación, proporcionando documentos de gestión, información veraz y facilidades para realizar entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- La maestrante se compromete a usar correctamente y dentro de los parámetros establecidos la información que el plantel brinde.
- La maestrante hará conocer los resultados de la investigación a la Academia Militar Borja N°3 CAVANIS, si el señor rector lo estimare conveniente.

Para constancia firman las partes:

MSc. CARLOS JARAMILLO
Rector

Lic. Cruz Marila Morejón O
Maestrante

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación del director de tesis	ii
Acta de cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado Institucional	vii
Índice	viii
Resumen	
1. Introducción	1
2. Marco teórico	6
2.1 La gestión educativa	6
2.1.1 Concepto	7
2.1.2 Importancia	9
2.1.3 Tipos de gestión	10
2.2 Liderazgo educativo	26
2.2.1 Concepto	26
2.2.2 Tipos de liderazgo	30
2.2.3 Características del liderazgo	36
2.3 Diferencias entre directivo y líder	38
2.4 Los valores y la educación	42
3. Metodología	47
3.1 Participantes	47
3.2 Materiales e instrumentos	51
	viii

3.3	Método y procedimiento	52
4.	Resultados	55
4.1	Diagnóstico	55
4.1.1	Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	55
4.1.1.1	Manual de organización	55
4.1.1.2	Código de ética: manual del cadete	58
4.1.1.3	Plan estratégico	58
4.1.1.4	Plan operativo anual	59
4.1.1.5	Proyecto educativo institucional	60
4.1.1.6	Reglamento interno	61
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	62
4.1.2.1	Misión y visión	62
4.1.2.2	Organigrama	63
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	64
4.1.2.4	Clima escolar y convivencia con valores	65
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores	66
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores	67
4.1.2.7	Dimensión administrativa financiera y valores	67
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	68
4.1.3	Análisis FODA	70
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	70
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	70
4.1.3.3	Matriz FODA	71
4.2	Resultados de encuestas y entrevistas	72
4.2.1	De los directivos	72

4.2.2	De los profesores	82
4.2.3	De los estudiantes	85
4.2.4	De los padres de familia	88
5.	Discusión	91
6.	Conclusiones y recomendaciones	100
7.	Propuesta de mejora	102
1.	Nombre de la propuesta	102
2.	Antecedentes	102
3.	Justificación	102
4.	Localización y cobertura espacial	103
5.	Beneficiarios	103
6.	Objetivos	104
7.	Actividades	104
8.	Presupuesto	108
9.	Cronograma	132
10.	Sostenibilidad de la propuesta	133
8.	Bibliografía	134
9.	Apéndices	140

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1	Personal directivo por sexo y edad	49
Tabla 2	Personal docente por sexo, edad y título	49
Tabla 3	Personal administrativo y de servicios	50
Tabla 4	Población estudiantil por edad, sexo y especialidad	50
Tabla 5	Muestra encuestada de padres de familia	50
Figura 1	El Organigrama	63
Cuadro 1	Dimensión Administrativa y Financiera y Valores	68
Cuadro 2	Sistema de valores	69
Cuadro 3	Matriz FODA	71
Tabla 6	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	72
Tabla 7	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	73
Tabla 8	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	73
Tabla 9	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	73
Tabla 10	Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones	74
Tabla 11	Su administración y liderazgo del centro educativo promueve	74
Tabla 12	Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	75
Tabla 13	Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve	76
Tabla 14	De los diferentes órganos escritos, ¿cuáles se encuentran en su institución?	77
Tabla 15	El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de	78

su institución es el encargado de

Tabla 16 Los departamentos didácticos de la institución	79
Tabla 17 La gestión pedagógica en el centro educativo	80
Tabla 18 Material de planificación educativa	81
Cuadro 4 Resultados de la entrevista a directivos	81
Tabla 19 De los profesores	82
Tabla 20 Resultados de las encuestas a estudiantes	85
Tabla 21 Resultados de las encuestas a padres de familia	88
Cuadro 5 Matriz de problemáticas	90
Matriz 1	107
Matriz 2	110
Matriz 3	115
Matriz 4	121
Cuadro 6	130
Cuadro 7	132

RESUMEN

La gestión educativa es el conjunto de procesos coordinados que guían al sistema educativo hacia la excelencia; el liderazgo como la capacidad grupal, personal e intrínseca que propicie el desarrollo de sus miembros en conocimientos, destrezas y habilidades y ética; el cultivo de valores como eje transversal: el deber ser de la educación, valores, virtudes y principios vinculados con la vida, practicados diariamente y demostrados permanentemente en nuestras actitudes. Esta investigación se llevó a cabo en la Academia Militar Borja 3 Cavanis de la ciudad de Quito año: 2010-2011, el trabajo de campo, fue un momento enriquecedor y de construcción personal que sirvió para contrastar y enfrentar la teoría con la praxis, el decir con el hacer, de tal manera que la investigación rindió sus frutos, estableciéndose que el tipo de gestión de la Academia es lineal, vertical, autocrático; su liderazgo tiene contraposiciones, el cultivo de sus valores tiene que mejorar, en consecuencia se pone a consideración conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora como un aporte que cambie o redirija el modelo presente de la institución en estudio.

1. INTRODUCCIÓN

La educación: ¡inmenso tema el de la educación! ¿En nombre de quién hablamos en educación? ¿Está presente el ser humano? ¿Cuál de sus componentes es el primordial? Unos dirán que es el pedagógico, otros dirán que es el curricular, otros mencionarán que es el administrativo, pero todos, de alguna manera, hemos soslayado la dimensión humana: su carácter holístico que ha sido menoscabado en aras del utilitarismo, la comodidad, la competitividad, la súper tecnología. La responsabilidad recae en el sistema educativo, pero nadie alza la mano y acepta su responsabilidad individual, queremos otros culpables.

Desde la familia, la escuela, la sociedad, se abre un abanico de posibilidades de gestionar para el cambio de actitud; una pertinaz, revolucionaria y efectiva gestión educativa, de corte no lineal-holística, debe fundamentar la acción en todo nivel: desde el estado hasta la diversa escuela, desde el yo hasta el nosotros, como convicción de querer acceder a una visión compartida de mejoramiento.

Si toda esta perspectiva está acompañada de un liderazgo educacional humanizante, se completaría un círculo sublimizado de calidad, equidad, justicia y respeto por el “otro”, se generaría una auto transformación que irradie en la colectividad, la libertad de elegir el deber ser como meta común de aprendizaje universal. Nadie tiene el conocimiento seguro de los “resultados” que queremos alcanzar en las instituciones educativas, dada la no especificidad de la naturaleza de la educación (Sander, B.1996). ¿Qué producto queremos? El ser humano no es sólo cognición y habilidad, es alma y espíritu, es principio y fin de la educación, ¿de qué lo alimentamos? ¿De situaciones vanas, fatuas y cómodas? Los valores son la génesis de la condición humana y es en la educación en donde debemos recrearlos; una práctica permanente de las virtudes desembocarán en la solidez de principios morales que, aunque se enfrenten a las vicisitudes de la providencia, permanecerán firmes y no transmitirán actitudes negativas que detengan su propio desarrollo personal y el destino de todo un pueblo.

El presente trabajo Gestión del Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “Borja N°3” CAVANIS, reafirma la necesidad de que el mejoramiento de la calidad de la educación, se cimiente en una cultura de investigación científica, conocer “in situ” y

de forma veraz, las razones por las cuales las instituciones educativas no han despegado, qué tipo de gestión educativa se practica, si el liderazgo es un eje transversal que marca la diferencia, que fortalezca el sistema educativo ecuatoriano, o al contrario, gestión y liderazgo se han convertido en parámetros que miden nuestras propias incapacidades, nuestra falta de mística y prospectivas por mejorar la calidad de vida de nuestros semejantes.

En nuestro país, son incipientes, están en gestación, pero se han dado ya los primeros pasos en el ámbito fiscal: las herramientas e instrumentos de gestión educativa se han empezado a implementar, en consenso con autoridades, padres de familia, alumnos y docentes, e impulsando al auto-aprendizaje, a la formación de nuevos líderes, como complemento eficaz para que la educación salga de su situación de crisis e ingrese en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

Con esta investigación, la UTP (Buele, M. 2011, pág. 9) se propone desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

En la parte formativa: desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudio de postgrado; asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional. (Ibídem).

El *objetivo general* es analizar el modelo de gestión, liderazgo y valores de la Academia Militar Borja N°3 CAVANIS de la ciudad de Quito.

Entre los objetivos específicos, están:

1. Comprender la interacción social, humana, afectiva, ética entre los diferentes estamentos de la Academia Militar Borja N°3 CAVANIS.

2. Determinar la actitud, el criterio, el grado de conocimiento e inserción de los docentes, estudiantes, padres de familia, en el modelo de gestión educativa implementado en su plantel.
3. Coadyuvar a la solución de los problemas que se encuentren después de la investigación de campo, con el ánimo de afianzar y retroalimentar los resultados obtenidos.
4. Organizar una propuesta de mejora de la gestión, liderazgo y valores en la Academia Militar "Borja N°3"CAVANIS, poniendo en práctica un sencillo plan que ayude en la formación de nuevos líderes en la comunidad educativa.

Estos objetivos se alcanzaron mediante un estudio consciente y analítico de bibliografía adecuada y pertinente a través de la lectura sostenida de valiosas obras de autores debidamente escogidos y altamente calificados por la UTPL, durante cuatro semestres, que tampoco son suficientes, pero que abren inmensas posibilidades de enfrentar un tema tan importante como lo es la Gestión, Liderazgo y Valores; el tener acceso a todos los documentos curriculares de la Academia Borja y estudiarlos, fue sin lugar a dudas, la meta final de esta investigación que pretende conocer, analizar, contrastar los temas arriba mencionados, lo que servirá de base para que autoridades, docentes, estudiantes y comunidad CAVANIS tomen conciencia del nivel de gestión en el que se encuentran, lo socialicen, adquieran compromiso con ella y le den un valor agregado que redunde en favor de su propio crecimiento.

La importancia de este trabajo radica en la creciente necesidad de mejorar la calidad del sistema educativo ecuatoriano, que abarca muchos campos en los cuales se han encontrado debilidades tanto internas como externas que ameritan ser analizadas imparcialmente por todos los miembros de la sociedad. Uno de aquellos aspectos mal manejados es la gestión y liderazgo educacional, que se erige como un capítulo insoslayable en la vida de las instituciones educativas que desean estar un paso adelante en cuanto a excelencia en el sistema educativo y que se constituyen en ejemplos dignos de imitar por el resto de entidades; esta investigación permitirá además, alcanzar el grado de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo con un

conocimiento racional, válido y confiable de la forma cómo es manejada una de las instituciones educativas de gran prestigio en la ciudad de Quito.

Este proyecto es factible de realizarse por cuanto, existe bibliografía adecuada e investigaciones realizadas sobre este campo por diversos organismos y personas, por la apertura de la Academia Militar Borja N°3 CAVANIS, la misma que ha sido acreditada por la CNEP (Confederación Nacional de Escuelas Particulares) de México y la OIEC (Oficina Internacional de Educación Católica) de Bruselas, quienes le confirieron el certificado de ACREDITACIÓN, desde el 14 de junio de 2010, hasta el 14 de junio de 2015. También en el Ecuador ha sido certificada por la CONFEDEC y cada año es objeto de auditoría por procesos de mejora continua.

Ha sido evaluada y ha cumplido con estándares de calidad, lo que permite contrastar su gestión, con la práctica de los preceptos y normativas plasmados en los documentos que posee el plantel, la aceptación y compromiso por parte del rector y vicerrector para facilitar información, la apertura que se dio para la aplicación de los instrumentos, la cercanía geográfica, el análisis de aspectos humanos de la institución, una organización técnico, pedagógica, financiera, administrativa y militar que han creado una aureola de prestigio a través de 60 años de servicio a la comunidad y de 200 años de vida de la Comunidad Religiosa que los precede; el manejo eficiente y eficaz de instrumentos de gestión educativa, su condición de liderazgo en la ciudad de Quito, cultivo medido de relaciones humanas entre sus docentes y autoridades, hacen de este plantel, el espacio adecuado y preferible para encarar la presente investigación y proponer un proyecto de mejoramiento que coadyuve a la remediación de debilidades encontradas.

El beneficio indiscutiblemente se encamina a incentivar la tendencia actual de mejorar la gestión educativa, de ejercer un liderazgo horizontal, motivador, participativo y emprendedor, de acrecentar el uso y la práctica de valores, de un código de ética en el que estén comprometidos todos los actores sociales, eso, redundará en el propósito de desarrollar estudiantes con pensamiento crítico, reflexivo, creativo, que convivan en armonía con sus congéneres, que respeten la naturaleza, que crucen fronteras, se identifiquen con los requerimientos de moralidad familiar y social, sentimientos de ciudadanía democrática, como fin último de la labor

educativa y por ende del manejo de excelentes relaciones dentro del entorno en el cual la institución se desenvuelve.

Los principales beneficiarios de todo cambio o mejora, sin lugar a dudas, son las generaciones que vienen detrás de nosotros, es preciso que ellas hereden instituciones sanas, competitivas, excelentes; sin olvidar tampoco que los resultados que se obtengan de esta investigación servirán de apoyo para los múltiples maestrantes que están postulando para convertirse en los nuevos líderes y gestores educativos. Esta investigación, sin duda, se aproxima al gran interés que la ciudadanía tiene de alcanzar mejores días para las generaciones venideras, la lectura de este trabajo, puede ser un aporte para quienes están iniciando una ardua tarea en la gestión de liderazgo y valores en las instituciones educativas.

1. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

Gestión es una palabra que ha cobrado auge para resaltar el deseo, la buena voluntad o capacidad de hacer algo por alguien, especialmente por aquellas personas, situaciones o entidades que están en riesgo de sufrir alguna calamidad o que están disminuidos en su accionar, por causas de la naturaleza, de la providencia o de una mala administración. Este término ha empezado a familiarizarse en la actualidad y está siendo usado no sólo por entidades de tipo social, financiero o mercantil, sino que ha alcanzado singular importancia en las esferas del gobierno y en organismos no gubernamentales. Ha pasado de ser un concepto netamente empresarial y rutinario, para convertirse en una condición necesaria e imprescindible para el buen funcionamiento y por qué no decirlo del éxito en todos los organismos de la sociedad.

“La gestión en su definición más amplia coordina todos los recursos disponibles en una entidad, para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. (med.unne.revista.2010).

“Gestionar es dar pasos conducentes a la consecución de una cosa. Hacer diligencias para lograr algo. Administrar”. (Farjat, L. 1998. Pág. 12).

Según estos autores la palabra gestionar va dirigida a la acción de administrar, a la utilización de recursos de todo tipo para la consecución de resultados, habla de la importancia de las interacciones entre el fin y los medios, no se incluye en general la influencia del liderazgo, característica propia de los seres humanos, como ente motivador en el cumplimiento de acciones que se deben llevar a cabo mediante la práctica de valores éticos y morales.

La gestión educativa va dirigida al mejoramiento de la calidad de los sistemas educacionales, condición sin equa non, sin la cual no cabe el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos ni el desarrollo de las sociedades. Una gestión que debe comenzar con la evaluación de instituciones educativas con carácter

científico, basada en la implantación de estándares, con indicadores y metas reales y objetivos, pegados a normativas serias, prácticas y de fácil aplicación, lo que debe desembocar en una transformación total de la educación.

2.1.1 Concepto: “La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación” (Casassus, 2000. pág. 2).

En el Ecuador desde hace aproximadamente veinte años no se ha notado cambio alguno en educación, “se viene notando una notable insatisfacción relativa a la organización y dirección de los centros educativos, puesto que se considera que muchos no están dando una respuesta adecuada a las necesidades educativas de nuestra sociedad”. (Quintina, 2006. pág. 2).

Debido a esto, el gobierno nacional ha emprendido en un drástico proceso de transformación en la educación ecuatoriana, lo que ha provocado malestar en todos los ámbitos e instancias que se relacionan con la educación: autoridades, directivos, docentes, políticos, quienes aún no asimilan la importancia de su implementación, y se resisten a participar de ella, aunque comprendan que es imperioso comenzar desde las bases, pretendiendo que sean “otros” los que cambien y procurando satisfacer primero nuestro bienestar, especialmente el económico y que no se toque nuestra consabida comodidad de menor tiempo y menor esfuerzo.

(Buele, video conferencia, Proyecto de Grado II) dice “la gestión educativa es el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos. Es la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores”

Estos autores recaban la importancia no sólo de gestionar, sino de incluir en la gestión educativa el fenómeno de liderazgo, puesto que la gestión se relaciona con las estrategias, objetivos y eficacia, en cambio el liderazgo se direcciona a los propósitos, la posición, la creatividad, imaginación y educación en valores. En

educación, y especialmente en nuestras escuelas el liderazgo y la gestión son dos elementos básicos de los procesos de dirección organizativa que no pueden estar desconectados.

La gestión educativa es el “querer hacer”, dirigir nuestras capacidades hacia una visión holística de lo que debe ser la educación, provistos de nuestras mejores armas: habilidades, recursos y un inmenso deseo de recuperar a la persona como ser humano provisto de pensamientos, sentimientos que pueden mejorar cualquier sistema educativo.

Según el autor Juan Tedesco, (2004), la crisis de la cultura es fruto de la crisis del nivel pedagógico...la crisis de la cultura es fruto de la crisis de la autoridad...las escuelas y maestros tienen un rol no socializador...debe favorecer valores vinculados a la producción de resultados en el PEA...

Según Benno Sander, la gestión educativa es calidad, equidad, participación ciudadana, es un paradigma multidimensional...para una educación de calidad para todos hay que realizar una gestión democrática...hay que rescatar la especificidad de la educación...

El Ministerio de Educación de México (2009) propone que la gestión educativa es acción, investigación, innovación y desarrollo y que abarca 4 estamentos: de sistema, institucional, escolar y de aula, ésta debe responder a un modelo de gestión educativa estratégico...

Mientras Tedesco le da importancia al rol socializador del maestro y de la escuela, Sander opina que hace falta especificidad en la naturaleza de la educación, por lo cual se hace difícil enrumbarla, y el Ministerio de Educación de México resalta la organización de cada instancia educativa y la capacidad de liderazgo para el aseguramiento de la calidad educativa.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno y externo, no descontextualizarla, debe integrar una visión global desde el estado hasta el aula, la actitud de un gestor en cualquiera de las instancias principalmente debe fundamentarse en el “querer hacer” y el “poder hacer”; lo primero, que

depende de la motivación interna que nos invita, nos mueve a ejecutar con alegría, con amor y optimismo lo que hemos planeado con anterioridad; lo segundo, que provistos de: conocimientos, herramientas técnicas, pedagógicas, curriculares viabilizan la labor docente en aras de cumplir con las exigencias educativas del momento y enfrentar los grandes retos del futuro.

Es imprescindible empezar con una gestión educativa de carácter moderno en todo tipo de escuela o colegio, utilizando como mecanismo que coadyuve al mejoramiento de la calidad educativa: planes, proyectos, estrategias, programas, códigos, reglamentos, manuales entornantes, con indicadores y metas claros, reajustes continuos, en donde haya una decidida participación ciudadana: autoridades, padres de familia, docentes, alumnos, miembros de la comunidad y que responda a políticas públicas como lo manifiesta Noel Aguirre.

2.1.2 Importancia: Uno de los campos, en donde se hace urgente la implantación de la gestión es en la educación, por los bajos estándares de excelencia, la mala administración o incipiente gestión de las instituciones educativas, los bajos perfiles docentes, las actitudes reaccionarias a todo lo que significa capacitación, evaluación y control, la escasa sino inexistente cultura organizacional.

Según Noel Aguirre: “la gestión educativa es la habilidad y claridad de reconocer las circunstancias de cada momento y la capacidad de tomar decisiones según principios y orientaciones político-educativas”.

(Casassus, 2000. pág. 5,6) “La tradición de la gestión de la educación, se inicia con los procesos de descentralización, en la cual la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión. Esto quiere decir hacia un sistema compuesto por distintos sub sistemas de gestión. La cual por cierto termina en la escuela”.

Aguirre hace entrever que situación, tiempo y espacio dominan la gestión educativa y sobre ello, una clara inclinación política en la importancia de la toma de decisiones. A su vez Casassus, pretende que tiene que haber coherencia entre los diferentes niveles de gestión articulándolos de arriba hacia abajo.

Es en la escuela en donde debe empezar la gestión, en el salón de clases, con un maestro nutriéndose de conocimientos, estrategias y armas curriculares y técnicas, provisto de compromiso y convicción; un gestor que ensambla a la comunidad y empuja hacia un tratamiento democrático de la gestión en donde todos opinen y participen; un entorno que se vincule con la sociedad a través de la implantación de estrategias adecuadas que permitan una comunicación fluida, sin egoísmos, sin ostentaciones y un estado que proporcione los recursos necesarios para lograrlo.

Todo cambio conlleva riesgos, incertidumbres y es en educación, en donde es importante implantarla, por su carácter eminentemente social, la inmensa posibilidad de interacción dialógica para la acción educativa y su articulación con un entorno ambiguo y cambiante, esto puede ser posible, gracias a la descentralización encaminada desde el gobierno y ministerio de educación, en donde muy pronto se establecerán las subsecretarías metropolitanas, distritos, circuitos educativos, gobiernos escolares, y, las que ya han sido implementadas: unidades ejecutoras, las escuelas denominadas “redes”..., se ha revalorizado económicamente la profesión docente –aunque siempre hay inequidades-, se está capacitando para la mejora –se siente en el deseo que tienen los docentes de inscribirse a los cursos del ME-, se ha aumentado la carga horaria y el tiempo de trabajo docente a 8 horas diarias; a nivel meso y micro es necesario gestionar el conocimiento y el talento: gente preparada y líderes con una visión democrática y holística de lo que hay que hacer urgentemente en nuestro país para conseguir una verdadera gestión educativa.

2.1.3 Tipos de gestión: En la actualidad hacemos gestión en todos los ámbitos, cuando se realizan diligencias acertadas que conduzcan al logro de un objetivo cualquiera, o como un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Así se habla de gestión de riesgos, ambiental, de calidad, de información, pública, del conocimiento, del talento en todos los ámbitos y espacios ya sean estatales o privados.

En educación, por ejemplo, se viene gestionando su calidad, o “excelencia” con fines de acreditación y certificación mediante procesos de evaluación integral que promuevan la mejora del sistema educativo, especialmente en la educación superior. Según Casassus Juan, (UNESCO. 2000. pág. 17) hay dos visiones de la gestión educativa: la autoritaria y la democrática.

El modelo de gestión autoritario que se basa en resultados mediante mediciones reiterativas que tratan de alcanzar mejoras a corto plazo, es de criterio verticalista que desciende desde las ideas de Platón, su visión es tecno-lineal-racionalista. La autoritaria, en la que se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes.

“En efecto, la educación basada en la autoridad y únicamente en el respeto unilateral presenta los mismos inconvenientes desde el punto de vista moral, como desde el punto de vista de la razón: en lugar de conducir al individuo a la elaboración de unas reglas y de una disciplina que le obligarán a colaborar con esta contradicción, le impone una serie de imperativos acabados e inmediatamente categóricos” (Piaget, 1971, pág. 63). Según Piaget cada individuo debe obrar por convicción y no por imposición, por el mero hecho de obedecer a los adultos, y la convicción no es pura casualidad, ni es pasajera, sino es actitud permanente que se ha hecho hábito en las personas convirtiéndose en el eje de su propio accionar.

El modelo de gestión democrática que se basa en las aspiraciones de los recursos humanos, puesto que son las personas quienes deben participar en la gestión: mejorar su propio conocimiento, base en el que se sostiene el talento, sacar a flote sus capacidades, potenciar la convivencia pacífica mediante el cultivo de valores olvidados...Esta nueva visión, más holística, debe favorecer el liderazgo pedagógico: el desarrollo de las capacidades de los docentes para favorecer las estrategias en el aula; en cuanto a las autoridades, crear un clima organizacional positivo en las escuelas, es decir, que los seres humanos deben participar en la generación de su propio destino al estilo del pensamiento Aristotélico.

La visión democrática de la educación, en la que la práctica de la gestión hoy, va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro, llámese estado, ministerio, dirección...su visión es emotiva-no lineal-holística. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar, tomando en cuenta al ser humano, su talento, sus capacidades y al entorno multivariado, turbulento y cambiante.

Casassus (2000. pág. 7) analiza siete modelos de gestión educativa: normativo, estratégico, de planificación estratégico-situacional, prospectivo, de calidad total, reingeniería de procesos y el comunicacional.

El modelo normativo (Casassus, 2000. pág. 8) como una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro.

Corresponde a una cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional, en la que es importante observar las leyes y normas, la disciplina, la rigidez, lo homogéneo, tratando de dar racionalismo a la gestión y esperando resultados numéricos del sistema.

El modelo prospectivo tiene el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios, se da soluciones alternativas a problemas similares predominando el criterio del análisis costo- beneficio. (Casassus, 2000. Pág. 8,9).

Se da mucha importancia a los medios y fines que se traducen en eficiencia y eficacia, en beneficio sólo de resultados, muchas veces económicos; sin embargo se basa en el pasado para proyectarse al futuro, con el fin de corregir errores, se empiezan a utilizar matrices de impacto.

El modelo de gestión estratégica consiste en utilizar tácticas más coherentes de articulación de los recursos que posee una organización: humanos, técnicos, materiales y económicos, el director “administra” dichos recursos a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), (ibídem).

Tiene carácter estratégico- militar, en donde son importantes las tácticas, se da preponderancia a planes y proyectos, como PEI, POA, más no a las personas, se empieza a tomar en cuenta no sólo el entorno interno sino que también se dirige al entorno externo de las entidades educativas.

El modelo de planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. (Ibídem).

Se sitúa al ser humano en escenarios particulares para la resolución de problemas específicos, tiende a ser más democrática en su evolucionar, se observa con mayor detenimiento el “curso de acción” para llegar a las metas, hay apertura a la concertación, al consenso. Se parte de situaciones y se tiende a una generalización para resolver problemas similares del entorno, dando pie a que se originen recetas o “modelos” fácilmente copiados para salir del paso.

El modelo de la calidad total surge por la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. (Casassus, 2000. pág. 11).

Este modelo aunque ya evoluciona hacia un estilo más exigente y democrático de gestión educativa, porque se propende a la mejora continua, toma en cuenta las necesidades de los “clientes”: los alumnos; en este modelo son muy importantes los procesos y se pretende resultados de calidad. En educación se da la estandarización, la evaluación en cuanto a la obtención de resultados académicos ya sean de alto o bajo rendimiento para la implementación de políticas educativas específicas.

El modelo de la reingeniería de procesos lleva a percibir la necesidad de un rediseño social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo, es decir auto transformación. (Casassus, 2000. pág. 11).

Este no es un modelo de gestión de remediación, sino de mejora, apertura y cambio radical, direccionada a una reorganización estructural, de participación e involucramiento de todos los miembros en la generación de su propio destino y de la institución a la cual pertenecen. Sin embargo, dada su complejidad, sustento

económico y la composición deficiente de estructuras y procesos, es difícil de implementarla científicamente.

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. (Casassus, 2000. pág. 12).

Una comunicación abierta, sincera, que tienda a la escucha verdadera, en la que se ponga en juego no sólo la dimensión científica, la técnica, la inteligencia, sino también el corazón, la empatía, para construir relaciones permanentes y de pertenencia al lugar en el cual nos desenvolvemos como personas y como trabajadores, tender puentes comunicacionales para combatir la entropía que ha impedido nuestro crecimiento como personas y como miembros de organizaciones que tiene en sus manos la educación de la sociedad.

Casassus analiza la relación entre gestión y administración a través del tiempo y cómo la educación se ha insertado dentro de estos enfoques: mercantil, industrial, estratégico... Considera que la educación es netamente pragmática, que ella se desarrolla en un contexto difícil de definir, ya que trabajamos con seres “no triviales”, eso hace que no se pueda determinar con precisión el tipo de alumno que debemos desarrollar y formar; entonces ha sido fundamentada de acuerdo con las teorías que se desarrollaron en determinadas épocas: la teoría de la gestión y la teoría de la educación.

Para este autor la visión de la gestión educativa se fundamenta en dos paradigmas: objetivo y subjetivo. El paradigma objetivo es el que se ha practicado comúnmente en América Latina, se caracteriza por ser abstracto, rígido, de arriba – abajo, estático que considera al estudiante como un “producto” que no sabemos cómo terminarlo, y, al entorno (específicamente el interno) como algo homogéneo, que no sabemos cómo unificarlo dentro de la diversidad; deviene en un modelo de gestión vertical, trivial e invariante.

El paradigma subjetivo en el que el entorno (interno y externo) es indeterminado, incierto, turbulento pero flexible, que toma en cuenta a los de abajo, la diversidad, la complejidad; deviene en un modelo de gestión fluido, que personaliza, que sostiene que el ser humano es un sujeto no trivial, que debe conocer su origen, sus circunstancias y la visión holística que debe alcanzar.

El cambio de visión en educación de un contexto estable, estandarizado que favorece sólo los resultados, hacia una visión de contexto inestable, de riesgo en el que la educación se ajuste a entornos desequilibrantes, es lo que se viene proponiendo desde las altas esferas políticas. En algunos países de América Latina se ha comenzado con la descentralización, pero el gran obstáculo es que “el estado es necesario” ya que en la parte macro responde a la globalización en la que todavía no se tiene claro qué es lo que tiene que gestionarse en educación, puesto que no puede ofrecer productos “acabados”; y en la parte micro que se sostiene que las escuelas no han tomado en cuenta el entorno externo, sino solamente el interno, y que en éste, la dimensión pedagógica está ausente de la gestión educativa.

Es importante mencionar también dentro de la visión democrática de la gestión educativa: la gestión del talento y la del conocimiento como un preámbulo para mejorar los estándares de calidad de la educación.

Gestión del talento en las instituciones educativas: Como las personas estamos sujetas a las influencias tanto internas (cognición) como a externas (medio ambiente), la gestión no sólo que persigue objetivos organizacionales, sino el desarrollo y progreso de los docentes, puesto que son ellos quienes con su esfuerzo inyectan vida al funcionamiento de los planteles educativos. Donde hay organizaciones humanas, siempre existirá la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano. (Almeida, 2010, pág. 51).

Entonces la gestión del talento humano, enfoca al docente como:

- Miembro de un equipo de trabajo.
- Trabajador corresponsable con metas compartidas.
- La gestión del talento implica flexibilidad en la asignación de funciones.
- Pone énfasis en la creatividad y el aprendizaje permanente.

Las instituciones necesitan desarrollar las habilidades personales y organizacionales, mediante la inversión en capacitación, actualización e innovación de los maestros, pero ésta no debe ser esporádica sino continua y permanente.

La gestión de talento humano va dirigida también a mejorar la calidad de vida de los maestros y a convivir en un ambiente de trabajo sano, saludable, motivador, de tal suerte que se pueda hablar de satisfacción laboral que logre liberar la fuerza creadora del personal creando mayores probabilidades de éxito en el desempeño de sus funciones, por ello es necesario garantizar un clima organizacional positivo caracterizado por (Almeida, 2010, pág. 54):

- Autonomía individual: libertad del individuo para tomar decisiones sobre su propio trabajo.
- Estructura organizativa: nivel de coherencia e interacción de métodos, propósitos y normas.
- Sistema de recompensas e incentivos: sean económicos o morales siempre motivan a seguir adelante.
- Atención y calidez afectiva: dar un trato amable y oportuno, especialmente en situaciones contingentes.
- Cooperación y capacidad de resolver conflictos entre todos los miembros de la escuela.

Existen varios niveles de gestión educativa en los que se puede y debe intervenir: lo administrativo, lo curricular, la infraestructura, el gobierno institucional, el área de servicios, el área del desarrollo humano (Almeida, 2010, pág. 56). Por una parte evaluar la institución educativa, con indicadores reales, analizar la razón de los comportamientos individuales y grupales dentro del plantel y en base a ese diagnóstico emprender la ejecución de proyectos basados en el PEI y en planes estratégicos que se operativicen a través del POA, con una toma de decisiones que corrija rumbos en la práctica pedagógica y administrativa que quiera alcanzar altos estándares de eficiencia, calidad y humanismo.

Gestión del Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado

como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, como un activo insustituible, por lo que es imperioso que todo plantel educativo que se precie de querer ingresar a la sociedad del conocimiento, debe fortalecer el capital intelectual de sus instituciones, mediante una adecuada gestión educativa.

Cuando las instituciones se convierten en santuarios de aprendizaje, es lógico que obtenga prestigio e incremente su valor agregado de conocimientos, eso sólo lo puede conseguir un líder con espíritu visionario, un gestor comprometido con el perfeccionamiento y evolución constantes de los educadores y de la comunidad en la que tiene jurisdicción.

¿Qué tipo de gestión puede existir si el directivo no tiene compromiso, no ha hecho suyos la visión, misión, código de valores, políticas institucionales? ¿Si no ha socializado y concientizado en su comunidad educativa hábitos de trabajo en equipo, si no administra ni gestiona talentos y recursos? ¿Si no planifica y todo lo improvisa? ¿Qué es el compromiso? El compromiso es una obligación contraída voluntariamente en el marco de una relación humana, una decisión de voluntad que es libre y racional, cuya motivación puede tener raíces en una confianza técnica, psico-afectiva o ética. (Guillén, 2008, pág. 177). Entonces podemos hablar de una calidad ética en la organización, que no sólo debe darse en la alta dirección, sino en los mandos intermedios y en todos quienes conforman la comunidad educativa.

La gestión educativa, requiere de una comunión de pensamientos, de dejar de lado egoísmos e intereses particulares y promover el bien común, utilizando instrumentos como: proyectos, planes, programaciones, actividades que converjan en el logro de organizaciones no sólo éticamente sanas, sino éticamente excelentes, esto se puede lograr dando un giro holístico, total a la gestión educativa: se hace gestión o no se la hace; no puede haber gestión a medias, el espíritu verticalista de autoritarismo, de hacer lo estrictamente necesario, aquello que sólo nos proporciona comodidad, no puede continuar, no se puede dejar para luego, lo que se puede hacer hoy. (Chiavenato, 2005). Estos son los pasos que un buen gestor debe seguir:

- Planeación
- Organización
- Ejecución

- Dirección
- Control

La planeación: requiere de amplios conocimientos sobre procedimientos, estrategias, técnicas de planificación, mucho sentido común al escoger el talento humano adecuado para dirigir tal o cual grupo de estudiantes o asignaturas, mantener una posición horizontal que recoja las expectativas y el sentir de los docentes plasmándolos en programas, actividades y acciones, lógica y racionalmente divididos en equipos de trabajo o en comisiones como se usa comúnmente en muchos planteles, quienes se pueden convertir en asesores, consultores que proporcionen a los directivos una adecuada orientación.

La planificación tiene dos alcances diferentes (Ander-Egg, 2007, pág. 32): la planificación como descripción de planes, programas y proyectos, sin decisión de ejecución, que sólo se escriben y que muchas veces no se llevan a la práctica, quedan plasmados en hermosos libros con la consecuente pérdida de tiempo y de esfuerzo.

La planificación como proceso y estrategia, como plan situacional, que debe realizarse permanentemente y en la que deben participar todos los actores sociales comprometidos con las metas y objetivos institucionales, que no haya un divorcio entre los planificadores y los ejecutores, (ibídem) puesto que los primeros siendo los mentalizadores dan por finalizada su actuación cuando presentan el informe escrito, mientras que los segundos al recibir el documento se sienten atados de pies y manos sin saber por dónde empezar, quedando la ejecución a la deriva, inculpándose unos a otros, de allí que los famosos planes, programas y proyectos educativos queden en letra muerta.

La planificación no es una suma de momentos lineales, es un proceso lógico y metodológico en que las etapas y los actores interactúan de manera sistemática formando un todo armonioso en el horizonte utópico de las organizaciones.

La organización: porque se necesita diagnosticar desde qué punto partimos, - apreciar el pasado para la preparación del futuro-, hacia donde queremos llegar y visualizar y canalizar los recursos con que se cuenta: económicos, físicos,

infraestructura en general; qué clase de talento humano se posee y en qué posición ubicarlo, organizar las jefaturas de áreas o departamentos y sus funciones a desarrollar; contratando expertos que ayuden en el cómo mejorar sus capacidades, cómo proveer educación continua, cómo motivar a la autorrealización personal y retener a los mejores elementos -aunque en el campo fiscal, los directivos no tengamos capacidad económica para hacerlo-, cómo crear un ambiente agradable y sobre todo cómo potenciar valores y virtudes principales.

La eficacia operativa es la capacidad, la visión de saber traducir las ideas concebidas en acción y afrontar los cambios inesperados que se puedan producir en la organización y ejecución de un plan, más en educación, en donde los docentes tenemos que enfrentar y desarrollar capacidades humanas que provienen de entornos y culturas diferentes, escasos recursos económicos, esquemas cognitivos arcaicos que no dan paso a un liderazgo con dimensiones holísticas y humanizantes que puedan mejorar la estructura organizativa de las instituciones educativas.

Para organizar el trabajo, hay que hacer gala de algunas cualidades que ayudan a la eficacia operativa. (Ander-Egg, 2007, pág. 47). Entre éstas tenemos:

Sensitividad: es aquel sentimiento que permite percibir y tratar de manera sensible todos los comportamientos positivos y negativos. Si no hay un comportamiento sensible para entender los problemas, las inquietudes de los que nos rodean, nos convertimos en personas duras, creando muros de incompreensión.

Flexibilidad y estabilidad en la direccionalidad de las acciones: características que impiden la rigidez operativa e ir a la deriva; por lo tanto, es preciso la suficiente madurez para ajustarse a las situaciones contingentes y no perder de vista los objetivos estratégicos. En el momento que aparecen los problemas, hay que revisar los aspectos situacionales que le van a dar una nueva forma a lo planificado y por lo tanto aparecerán nuevas estrategias que pueden cambiar el curso de acción de lo anteriormente planificado.

Adaptabilidad: es la capacidad del ser humano de evolucionar en función de los cambios o de las circunstancias favorables o desfavorables. La adaptabilidad es sinónimo de madurez emocional, todo ser humano debe estar predispuesto a

aceptar los cambios y de hacer que las condiciones negativas a las que nos enfrentamos, se transformen en condiciones positivas que tiendan al avance y no al retroceso de lo planificado.

Fluencia: es la capacidad de convertir los problemas en nuevas oportunidades, con ideas originales que permitan salir airosos de las dificultades imprevistas. El resistirse al cambio de situación impide la fluidez de las acciones, sino vamos a ser parte de la solución, no debemos encender, ni agigantar los problemas.

Sinergia: es la capacidad de articular y coordinar las acciones de forma que prevalezcan las potencialidades de cada actividad e interactúen en beneficio del programa. Todos los planes de trabajo deben ser coherentes y articulados, deben responder a la visión y misión preestablecidas, de lo contrario los esfuerzos de los equipos de trabajo se desvanecerán en objetivos inertes que no fortalecen la finalidad central.

Capacidad de análisis: la operación mental que permite apreciar sistemática y críticamente las partes de un problema, relacionándolas entre sí y como un todo absoluto. Un análisis concienzudo y consensuado debe referirse no sólo a las causas y efectos que originan los problemas, sino a la capacidad de confrontarlos y provocar soluciones efectivas particularizadas.

Capacidad de síntesis: la operación mental contraria y complementaria que permite percibir los problemas de manera global, para luego detenerse en las partes que los conforman. Al plantear soluciones, las decisiones deberán ser tomadas de modo que tiendan a la consecución generalizada de logros institucionales, en especial en educación, en donde se ha tratado de implementar paliativos, que solamente atenuaron la baja calidad del sistema educativo.

La ejecución concebida como un arte, como logro máximo de nuestra habilidad creadora, la concreción de ideales, el realizar a cabalidad, a tiempo, las actividades planificadas con anterioridad, seguir el curso de acción usando los recursos con eficiencia y eficacia, con actitud visionaria y firme, que permitan llevar a feliz término en forma objetiva y práctica, los propósitos y las metas propuestas. Vale resaltar el lema: “aquí y ahora”.

La dirección: la función directiva se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa en donde se realiza la guía y orientación del acto educativo y de todos los procesos que esto conlleva, en donde se nota la calidad de gestión. Si la declaración de principios éticos o valores que se “escriben” en documentos formales no se ponen en práctica por quienes los promulgan, produce un efecto contrario en quienes observan el comportamiento opuesto de los que mandan.

El control como herramienta –no punitiva-, sino como elemento diferenciador de aciertos y errores, corregir las desviaciones, retroalimentar para la toma de decisiones es muy importante sobre todo en el sistema educativo, pues siendo la educación una función netamente humana, tenemos límites en la racionalidad, y por ende, estamos predispuestos siempre a cambios imprevistos, a improvisaciones, a desmotivaciones que pueden variar el rumbo de lo planificado.

“La toma de decisiones es importante para las autoridades, porque los resultados que se deducen de ellas afectan en forma directa tanto a su profesión como a la organización en cuyo nombre actúan” (Huber, 2011, pág. 18); en consecuencia el control, la supervisión, feedback, deben tomarse como instrumentos integradores que mejoran y dan sentido a todo tipo de gestión, especialmente en la educativa. El control mide los resultados actuales, se ubican las desviaciones y se toman medidas correctivas. Es importante en el proceso de mejoramiento, porque monitorea el funcionamiento de la organización.

Al diseñar y ejecutar los procesos de cambio, se necesitan los instrumentos de gestión: sean estos planes, proyectos educativos, se debe pensar en cómo contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución, en qué medida estamos procurando el crecimiento armónico de los estudiantes: su salud, sus afectos, su pensamiento crítico, creativo, sus actitudes hacia la familia, la naturaleza, sus potencialidades como futuros líderes, sus valores morales; cómo dicha implementación coadyuva a la inserción mutua entre educación y entorno, entre educación y sociedad.

El director, que tiene una ascendencia de tipo tecno-lineal-racionalista, ha recreado durante mucho tiempo la verticalidad en su accionar, enquistado por largos períodos en el poder, sin opción a la alternabilidad, sin opción a ser elegido libremente por

méritos, sino mediante influencias, con actitudes omnipotentes y sin dar cabida a la escucha, al consenso, ha sido un mal que ha conculcado los derechos de los seres humanos en nuestro sistema educativo.

En general, para realizar verdadera gestión educativa, se necesita de conceptos claros sobre la organización escolar. (Villarreal, I. 2008) Está definida como un sistema de actividades estructuradas alrededor de unas finalidades (metas, objetivos) explícitas, que forman a un gran número de individuos que tienen diversos estatutos y roles establecidos dentro de una estructura clara, con funciones de gestión y coordinación de la actividad. La organización de centros escolares ha pasado a través del tiempo por las concepciones más representativas, (ibídem) a saber:

ENFOQUES	FILOSOFÍA DE PARTIDA	VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	CONSECUENCIAS
CIENTÍFICO RACIONAL	Filosofía realista: basada en la realidad, como algo externo, inmutable. Hubo una concepción positivista de la ciencia, sus leyes se pueden "aprender" en base a la generalización. Causalidad lineal y objetiva. La teoría es un instrumento para la acción.	Es una identidad real y observable, con una perspectiva unitaria, se busca la cooperación para lograr intereses. La ciencia es un instrumento para posibilitar objetivos prefijados.	La preocupación es delimitar metas, estructuras, roles y tecnología. Interés por conseguir relación entre necesidades e intereses individuales y roles o relaciones personales. Escuelas eficaces
INTERPRETATIVO SIMBÓLICO	Filosofía fenomenológica: la realidad queda constituida por significados, símbolos, interpretaciones, es subjetiva, la ciencia busca resolver problemas, la teoría es contextualizada y múltiple, no busca la generalización sino la comprensión de los fenómenos, la multidimensionalidad causal.	Es una realidad cultural en sus significaciones, con una perspectiva pluralista: participantes que negocian metas. Preocupación por el liderazgo personal, cultura escolar y niveles de satisfacción personal. La ciencia es un instrumento para el desarrollo personal.	Las organizaciones son personas con percepciones, expectativas y grados de satisfacción. La toma de decisiones colectiva es un factor aglutinador. Preocupación por la cultura organizativa.
SOCIO CRÍTICO	Filosofía emancipadora y realista: la realidad mediatizada por el compromiso, ciencia y conocimiento. La teoría se fundamenta en los valores y componentes éticos en base al poder reflexivo.	Es una realidad política que busca razones y decisiones con una perspectiva dialéctica que busca la distribución equitativa de poder, economía y conocimiento cultural. La ciencia es un instrumento para reducir el conflicto en base a la negociación. Cambio real.	Conflicto y negociación son factores inherentes a la vida organizativa. Relaciones entre estructura superficial y estructura profunda. Compromiso con el cambio organizativo.

Estos paradigmas que subyacen la organización de las escuelas, tratan de encuadrar diversos aspectos de la realidad escolar que por años han sido

intocados, cualquiera que sea el enfoque predominante, es menester tratar de interrelacionarlos ya que una posición ecléctica hará que las instituciones mantengan un diseño adecuado, se fomente una cultura común y se preocupen por el cambio y la mejora.

En primer lugar dar paso a la reflexión de cómo está siendo conducido el centro educativo, conocer su realidad, puesto que es aquí donde se entrelazan y confluyen los elementos materiales, estructurales, funcionales que representan la cultura y el contexto social en donde se desarrolla su accionar. Todos estos componentes deben responder también a plataformas políticas, ideológicas, estatales, y por supuesto financieras que provean permanentemente de recursos, desde donde de forma dialéctica utilizando la razón, se haga un diagnóstico situacional como punto de partida y se dé paso al cambio inteligente, a la solución negociada de conflictos, especialmente aquellos en los que ha primado la inequidad, la exclusión, los eternos intereses de las clases dominantes.

La gestión educativa necesariamente tiene que comenzar con tareas directivas de motivación, de dinamización, de coordinación de las actividades de todos los miembros del equipo, de conducción del grupo en función de la toma de decisiones del propio grupo para obtener resultados a través del trabajo cooperativo. La gestión directiva implica manifestaciones democráticas, participativas y no jerárquicas, evitar en lo posible las trabas a propuestas originales y creativas que pueden surgir del propio seno colegiado, la cultura de rendición de cuentas a través de reportes periódicos, estandarizados, con indicadores, cuadros estadísticos que impulsen el feedback.

¿Qué se pretende con las reformas actuales? “Exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica”. (Grafo, J. 2002.Rev.Ped).

El director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones

sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

Todo director debe incidir, acompañar, influir en la acción que realizan los docentes, tanto en su práctica pedagógica, como en su motivación, como en la creación de una cultura institucional coherente con los requerimientos actuales. No obstante parece que en algunas instituciones y especialmente en los colegios, no todas las autoridades educativas poseen un perfil de liderazgo compatible con el deber ser de la educación: respetar el lado humano de los seres que nos rodean, que permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera eficaz, efectiva, exitosa; hay varias razones para que ello ocurra: los docentes no se dejan acompañar, peor corregir por el jefe o supervisor, no planifican, manejan su cátedra como a bien tengan, en consecuencia, algunos rectores son autocráticos, les toca imponerse de manera coercitiva, o por el contrario son permisivos, dejan hacer, no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan, pocos revisan planificaciones, no diagnostican, no controlan, no evalúan a docentes, procesos, proyectos, pues consideran que eso es tarea del vicerrector o de los coordinadores de área.

En las escuelas mejora un poco -no del todo- la actuación de los docentes y directivos, permanecen más tiempo con sus alumnos y en el plantel (entre 5 y 6 horas diarias); se trabaja en equipo (paralelos) en cuanto a planificaciones y evaluaciones, aunque no a todos les gusta ser observados en el momento de impartir clases por el director, o son renuentes a los procesos de evaluación; no está bien cimentada la cultura organizacional; sin embargo, cambian de actitud en cuanto saben que un supervisor de educación o algún enviado del ministerio de educación los visitará. Entonces es necesario empezar con un plan de evaluación primero personal y segundo institucional de aquello que frena el desarrollo de un centro escolar y potenciar el talento humano que tiene un rendimiento superior en el trabajo y que se constituya en la base de una verdadera transformación.

Un director requiere comprometerse activamente en la formación de su propia persona como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en

un proceso que permita la vivencia y expresión de los valores humanos. Un director con capacidad de proyección a convertirse en líder, debe poseer:

- *Los conocimientos*: tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo y al sistema: leyes, normativas, teorías de la educación, fundamentos básicos pedagógicos, didácticos, curriculares, financieros, administrativos, es decir su “capital intelectual”.
- *Habilidades y destrezas*: debe ser un hábil negociador, capaz de sortear dificultades, utilizar técnicas ganar-ganar, experto planificador, ser prudente y justo en la toma de decisiones, proyectar y ejecutar el conocimiento adquirido al contexto laboral y comunitario, ser eminentemente operativo, generar confianza y adhesión.
- *Ética*: como punto máximo de actuación basada en sólidos principios morales y en una práctica permanente de virtudes.

Cuando el director diseña, lidera y evalúa el proyecto educativo institucional, planes estratégicos, códigos de convivencia, planes operativos anuales en consenso con la participación de todos los involucrados, con un conocimiento verdadero de la identidad, de la cultura, del ambiente y clima institucional, -sin recurrir a la copia inútil de los documentos de otras instituciones que pretendemos que son iguales a la nuestra-, se contribuye a la construcción de aprendizajes reales por parte de docentes y educandos, con el mayor grado de experiencias significativas posibles, que cumplan con un nivel de aplicabilidad en la vida diaria, de tal manera que el docente se sienta satisfecho y gratificado en su labor, porque comprueba que sus estrategias coadyuvan a su propio crecimiento, al de los docentes, y al desarrollo comunitario, lejos de las prácticas organizativas de las instituciones educativas tipo tayloriano, (Valdiviezo, T. 2011. pág. 18) que aún perviven en nuestros días.

Todo esto, debe ser un compromiso para toda la comunidad educativa, recogidos en los instrumentos particularmente y cuidadosamente elaborados, para lo cual necesita desarrollar estrategias específicas, debido a lo álgido del tema y a la escasa cultura de evaluación que poseemos y al ningún manejo de indicadores. Estos instrumentos de gestión educativa son:

Proyecto Educativo Institucional PEI

Plan Estratégico

Plan Operativo Anual
Código de Convivencia
Manual de Funciones y Procedimiento
Reglamento Interno
Libros de Convocatorias, Actas y Sesiones
Memorias escolares
Historia de la institución...

2.2 Liderazgo Educativo

El liderazgo es un término relativamente moderno difícil de definir, es en base al estudio y conocimiento de la vida y obras de algunos personajes importantes que han dejado huellas en la historia, que se han logrado descifrar sus intrincados comportamientos, muchos positivos y no pocos negativos, pero siempre influyentes y “arrastrando masas”. Diversos personajes se han convertido en críticos y estudiosos del concepto liderazgo y se han dedicado a desmenuzar las multivariadas características que describen desde varios puntos de vista, lo que hace a un ser humano convertirse en líder y ser el centro de atención no sólo local, sino también regional y mundial. El liderazgo ha alcanzado posición en todas las facetas en las que se desenvuelve el hombre: científica, económica, social y en última instancia dentro de los sistemas educativos, a la sombra siempre de los otros sistemas.

2.2.1 Concepto: El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio en primer lugar en las personas. (Semprún / Fuenmayor. 2007. pág. 11).

Encauzar el liderazgo hacia un enfoque holístico, (UTPL, *Naturaleza del liderazgo 2006*, pág. 88) significa crear una cultura humanizante en el entorno escolar, relevando los valores humano-sociales.

Según Semprún, Fuenmayor, propician un trabajo en equipo y actitud de cambio. Según UTPL da prioridad al ser humano, a su desarrollo integral, recobrar sus

valores. Se percibe en los dos autores, una misma línea de pensamiento, aunque la UTPL, quiere relieves por sobre todo, al ser humano como persona.

El liderazgo educacional es mejorar la calidad de vida afectiva, la capacidad de dar amor, de ser libre a través de la verdad, transmitir paz y trascender con el servicio a los demás, desterrar de nuestros esquemas el sentido utilitarista de la educación, de la competitividad inmisericorde que anula nuestro crecimiento espiritual y nos convierte en seres deshumanizados que inhiben la capacidad de amar, de perdonar y de entereayudar, que no concuerda con las típicas características del liderazgo tradicional: vertical, lineal, autocrático.

A través de un largo transitar de las instituciones educativas en la finalidad de “educar a los niños y jóvenes” con los decadentes parámetros de la educación tradicional, se pensó que los directores eran los jefes por herencia o perpetuidad, quienes a medida de sus posibilidades “gestionaban” únicamente el entorno interno de sus planteles, que nunca hubo una verdadera gestión educativa que la sociedad del conocimiento hoy requiere.

El liderazgo visto de esta forma, no es otra cosa más que ordenar, rellenar, presentar cuadros y planificaciones, controlar la entrada y salida de alumnos y docentes, llevar libros y esquemas copiados de años anteriores, incentivar alto rendimiento académico, utilizar enfoques conductistas del comportamiento y la disciplina, ambientes impersonales, poco propicios para la comunicación, en los que ha campeado por largos años el conflicto, la envidia, la desilusión y el compadrazgo, dando como resultados bajos estándares de excelencia educativa probados en las evaluaciones implementadas a estudiantes y docentes de todo el país por el Ministerio de Educación.

Nadie es una persona individual, todos nacemos, crecemos en compañía de “otros”, nuestros desafectos, nuestras actitudes erráticas nos hacen comportarnos como seres aislados, la visión equivocada de las cosas y de la realidad, nuestro falso sentido del bienestar, impiden que la comprensión, la humildad, el amor fluya en nuestro corazón y ha hecho que vivamos en una insostenible crisis de valores. Es allí que la educación debe dirigirse a una gestión holística desde los más altos niveles hasta nuestros pequeños espacios: turbulentos, diversos y frágiles

denominados hogar y escuela, en los cuales deben forjarse los nuevos líderes: visionarios, humanistas, que asumen riesgos, que transforman su mundo y el de los que le rodean.

Líder es la persona, liderazgo es el proceso. (Ortiz A, 2005). El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. 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. Es posible alcanzar el **liderazgo educacional** y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. (Ibídem).

Según Ortiz, el liderazgo educacional, como es lógico suponer, se apoya en toda la teoría del liderazgo en general, puesto que no se ha desarrollado como un eje transversal entre los dos sistemas: el educativo y el social, que son las fuentes en los que se asienta la formación del ser humano, “pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido” (ibídem).

En ese sentido Ortiz, sostiene que “el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional”.

El liderazgo educacional tiene que ser un trabajo de equipo, ejercido por equipos de líderes y aquí es donde se agranda la figura del director que quiere convertirse en líder, “el director es un líder que dirige líderes”, es quien debe propiciar el desarrollo de todos sus miembros, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta motivación para propiciar el cambio, involucrando a las personas en él. Ortiz señala que las dimensiones de la tarea directiva en el líder son:

- 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.

El líder no es sólo aquella persona que arrastra masas por simpatía, por carisma, sino aquel que impulsa a que los demás lo sean, no sólo a que lo sigan, sino a despertar el liderazgo innato en sus seguidores, o que no se ha desarrollado por falta de oportunidad; el sistema educativo y el sistema social deben impulsar como eje transversal el liderazgo y valores dentro de los procesos enseñanza aprendizaje, como las dos coordenadas que den como resultante una mejor calidad de vida...

El enfoque holístico es el “deber ser” de la educación y el “querer hacer” de los líderes. Estas son las siguientes cualidades (UTPL. **Naturaleza del liderazgo 2006, pág. 54**) que debe poseer un líder educativo:

Interacción con el ambiente: saber entender y adaptarse al estilo cambiante de los comportamientos de los seres humanos y el entorno.

Trabajo con otros: coordinar, motivar, delegar, estimular el riesgo, concentrando la diversidad en una unidad polivalente, y forjando trabajo en el respeto mutuo.

Conocimiento propio: hacer gala de inteligencia emocional a través de un manejo prudente de las propias debilidades y fortalezas, para luego generar confianza, escuchar para poder ser escuchado, ser flexible pero nunca permisivo.

Desarrollo de la organización: la gran tarea de promocionar talentos, gestionar el cambio educativo, la transformación en medio de incertidumbres propias del sistema educacional, sin perder de vista la dignidad humana.

Gerencia del cargo: En las instituciones fiscales no siempre se da la selección de maestros para ocupar las vacantes, no es el director quien lo hace; es encomiable la visión actual del gobierno, de generación de puestos docentes a través de concursos de méritos y oposición, un inicio plausible de verdadera gestión educativa; no sólo enfocada a la entrega de recursos económicos, a la reestructuración de currículos o políticas educativas, sino a gestionar para mejorar las condiciones de vida de la gente.

Lo que si puede y debe hacer un líder educativo es manejar adecuadamente información, realizar una consciente evaluación reguladora, formativa y global,

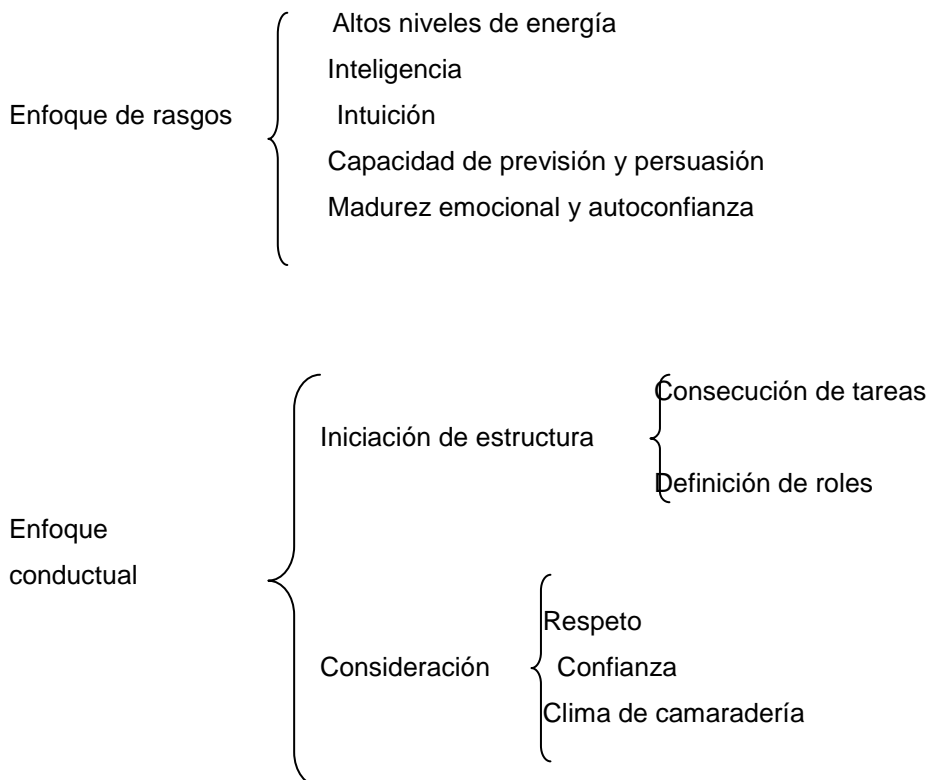
aplicar justicia en la toma de decisiones y prudencia en la negociación para la solución de conflictos. Una institución educativa necesita no una dirección, sino un liderazgo positivo consolidado, que mejore el desempeño personal de los docentes, anime y acompañe los procesos al interior de los centros educativos.

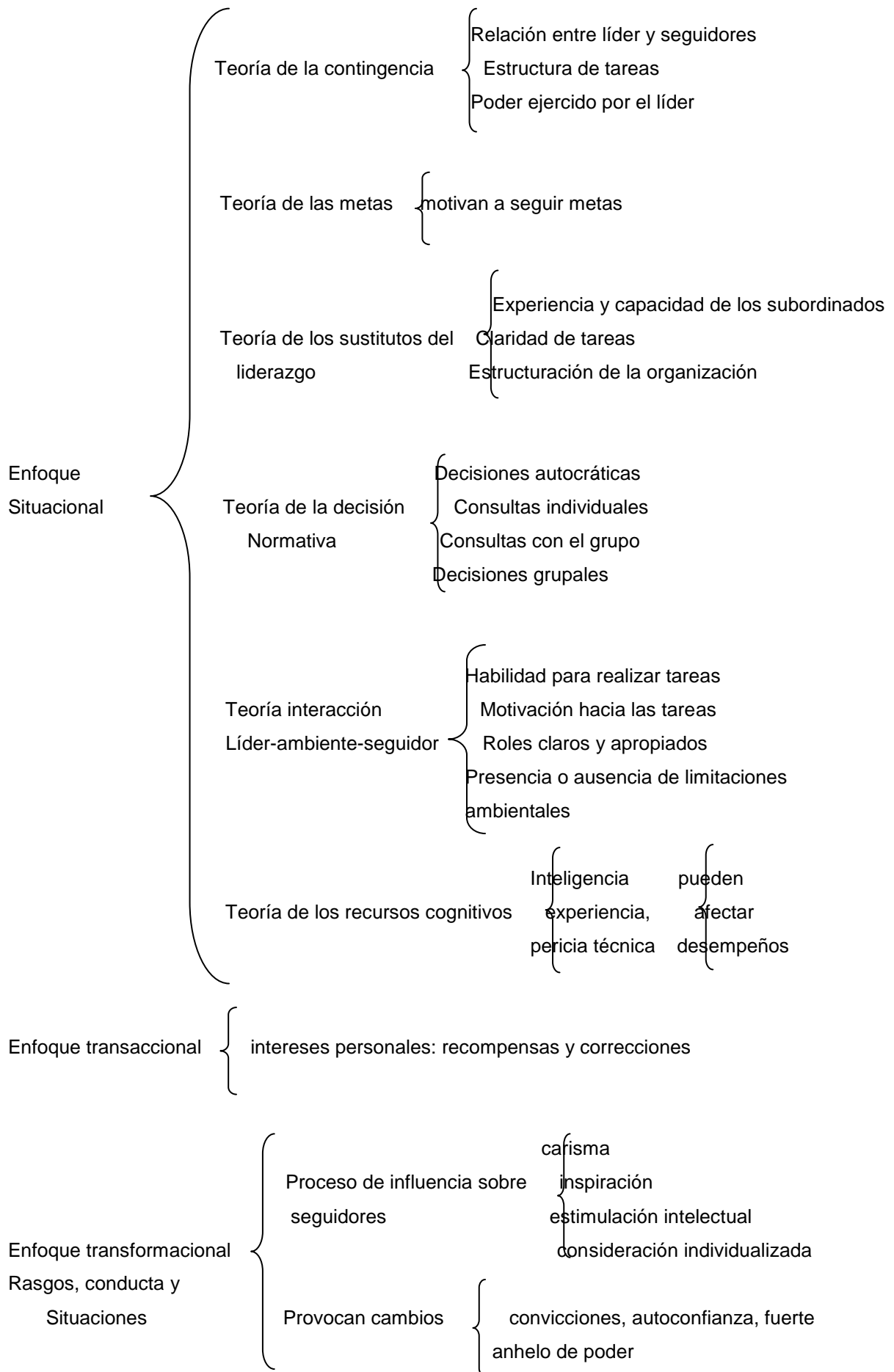
2.2.2 Tipos de liderazgo

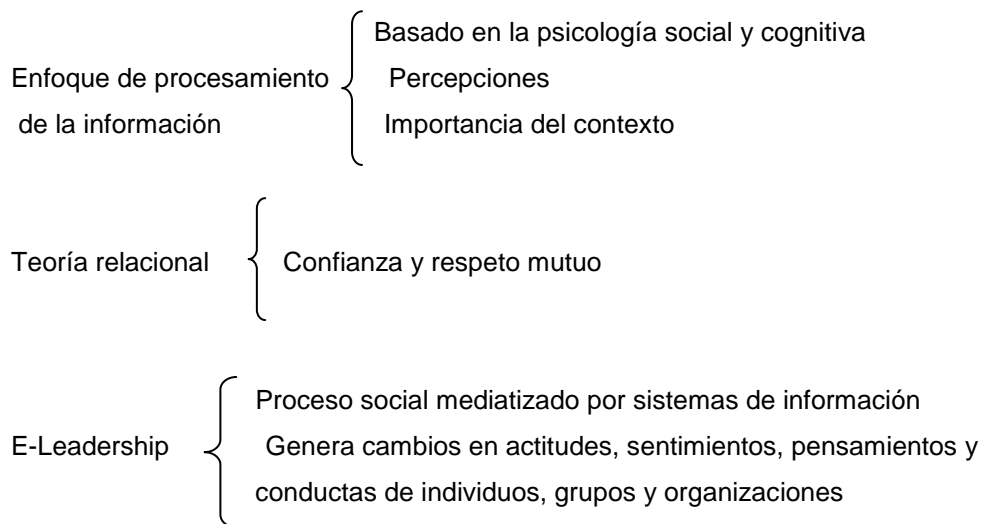
El liderazgo, desde un punto de vista general (Lupano, Perugini. 2008), puede ser analizado desde las características que posee un líder:

- Las conductas que demuestra un líder
- Su poder de influencia
- Los factores situacionales

De acuerdo con estos factores, Lupano-Perugini, para acercarse a una aproximación teórica-metodológica del liderazgo, entendido como un concepto complejo y multivariado, convergen en varios enfoques, lo abordan desde diferentes disciplinas y perspectivas, en base a los cuales estudian el fenómeno del liderazgo:







Estos autores abordan el estudio de las corrientes teóricas, basándose en algunas características más o menos comunes al liderazgo, más personal que de grupo, todos los enfoques coinciden en más de una característica común o semejante, como por ejemplo el carisma, el poder, la tarea, motivación...encuentran diferencias y símiles entre director, líder y manager (gerente). La conclusión a la que llegan es que el liderazgo se distingue o sobresale por encima del management, puesto que aquel es valor, ideales, emoción, mientras que los gerentes son guiados por el cumplimiento de obligaciones que responden a objetivos propuestos.

Para Lupano y Castro el liderazgo es flexible, visualiza las necesidades de las personas, mientras que el gerente es un instructor que dirige tareas. Es importante acotar también el enfoque tecnológico de E-leadership como la vía para que las personas ingresen a los sistemas de información a través de redes sociales, mercantiles, educacionales que ayuda a que los líderes ingresen a la sociedad globalizante del conocimiento para planear, generar, diseminar y controlar todo tipo de información.

Según el enfoque relacional hay tres clases de liderazgo (Guillén, 2008, pág. 173):

- *Liderazgo transaccional*: se lo define como una relación de intercambio, dar para recibir algo.
- *Liderazgo transformacional*: cuando el líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

- *Liderazgo servidor*: cuando el líder arrastra a los demás a través del servicio que presta, generando adhesión mediante la confianza.

Respecto a lo que dice Guillén, la transacción es lo que ocurre en algunas entidades educativas, en las que no pocos docentes y autoridades trabajan lo mínimo en recompensa a los exiguos sueldos que reciben. Hay falta de motivación y compromiso a nivel personal y por ende a nivel social. No existe el suficiente sentido de “pertenencia”. En el aspecto transformacional si el líder enseña con el ejemplo, realiza actividades de acompañamiento y control, el cambio fluye sin necesidad de actuar en forma coercitiva sobre los demás. El liderazgo servidor es el nivel máximo en la escala de valores humanos, cuando se trasciende trabajando por el bien común, sin esperar nada a cambio, sin considerar espacio, ni tiempo, incluso sacrificando su propia vida.

Según la UTPL, el liderazgo que se enmarca en el pasado, se lo reconoce por sus rasgos tradicionales: racionalista, lineal, unidireccional, y el liderazgo nuevo que se proyecta hacia el futuro con una visión diferente, ilustrada por la dimensión emotiva-no lineal-holística. “Los grandes líderes crean la visión, se adueñan de ella y no se detienen hasta asegurarse que ésta se ha logrado” (UTPL. 2006, pág. 35).

Esta visión se entiende como algo intrínseco de personas que aparte de añadir un valor agregado a su trabajo, poseen un liderazgo servidor, que trasciende fronteras y que no escatima esfuerzos en aras de lograr un horizonte utópico que sólo un espíritu visionario puede imaginar. Las características personales que deben poseer de manera general los líderes, deben y pueden ser aprendidas y desarrolladas a través de diferentes estímulos: autoeducación, educación a distancia, educación presencial, siempre de manera continua y permanente.

Tipos de Líder: Dentro de la extensa gama de conceptos más o menos certeros, entre los que se pretende circunscribir las acciones, actitudes e inclinaciones de un líder (Álvarez, 2010, pág. 50), se encuentran varias aproximaciones en la educación, a dicha definición:

Líder Organizador: Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda. Es discreto por respeto a los demás.

Líder Participativo: Es aquel que cree que el poder está en el equipo, establece la “sinergia”.

Líder Burócrata: Es el que dirige la organización desde la oficina, sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, le da mucha importancia al status social, son soberbios y conflictivos, inspiran miedo, por lo que toman decisiones equivocadas y sin criterio.

Líder Emprendedor: Dirige a sus colaboradores con iniciativa propia y motivación para alcanzar los mejores resultados y la consecución de los objetivos propuestos, establece relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y la bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

Líder paternalista y demagogo: Tiene el ego inflado, es protector, neurótico, habla demasiado, promete cosas que no puede cumplir, es muy influenciable, sus colaboradores pueden manipularlo sin que se dé cuenta.

Líder técnico: Es un especialista, competente, es objetivo y realista, da mucha importancia a la parte técnica. Es exigente, busca resultados y se rodea de colaboradores que comparten sus decisiones.

Líder oportunista: Practica con frecuencia la ley de la selva, es manipulador y comodín, se sobreestima demasiado y presiona a otros para obtener lo que desea; es intrigante, finge sus verdaderos sentimientos para conseguir sus fines, es ambicioso, inteligente y hábil para manipular al grupo, es egoísta y desleal.

En un concepto actual, el líder visionario es un “líder transformador” (UTPL, Naturaleza del liderazgo 2006, pág. 28). Sus condiciones y tareas claves son:

- Focalizar: crear visión, dirección, coordinar el cambio.
- Canalizar: conducir, capacitar, orientar hacia el logro de la visión.
- Incitar: motivar a la acción y desarrollar la necesidad de logro.

Álvarez tiene una concepción más bien tradicional sobre los tipos de líder que se dan en todos los ámbitos, mientras que la UTPL crea la visión de un liderazgo holístico, democrático y humanizante que reclama la educación del siglo XXI, en la que predomine lo valioso del ser humano: los valores y actitudes; pero esta transformación debe empezar por el “mea culpa”, si yo me reconozco y actúo mejor, estoy proyectando hacia los demás el cambio, estoy modelando actitudes que pueden ser “copiadas” con autonomía y libertad por quienes se consideren auténticos formadores de almas.

De lo expuesto se desprende, que las viejas prácticas directivas deben cambiar y que hay la responsabilidad ineludible de enrumbarnos por el camino de un liderazgo humanizante, visionario, eminentemente motivador: su finalidad principal debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de: planificador, evaluador y orientador del proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido, se da la necesidad de investigar, experimentar con modelos curriculares prácticos y que cumplan con parámetros que nos lleven a una verdadera comprensión humana y no sólo a la productividad y aplicabilidad de lo aprendido en la solución de problemas cotidianos como lo exige actualmente la actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica AFCEGB, impuesta por el Ministerio de Educación y acorde con los lineamientos establecidos por la Constitución de la República aprobada en el 2008.

Como conclusión de este importante tema, la formación de líderes educativos debe enfocarse no sólo en los directivos, sino en los docentes, al nivel micro de la gestión educativa, en la labor pionera de aula; aquilatar cinco aspectos fundamentales: visión, comunicación, servicio, autonomía y libertad.

Visión: aquella utopía que como un sueño nos dirija a la cima, a la consecución de nuestros ideales; comunicación: con la cual, las iniciativas de un maestro, las sean de todo el cuerpo colegiado, sin fluidez dialógica no puede existir la comprensión humana; servicio trascendente, no servilismo ni facilismo, sino aquella labor callada y alegre de que todo se puede cuando se quiere; autonomía, porque la firmeza de nuestras actitudes se erijan en sólidos pilares de una auténtica disciplina educativa, que no sea el formato de lo que otros hacen, sino el reflejo fiel de lo que somos y

que nos hace grandes ante los ojos de los demás; y, libertad, porque no hay tarea más libre como la de educar.

Todo docente debe vivir y sentir que el acto educativo no es una atadura: tenemos libertad para elegir un paradigma y enseñar a aprender a los alumnos en base a él, podemos escoger un método, una estrategia, una actividad y entremezclarlas, extraer sus mejores principios y consecuencias, tenemos libertad para elegir ser eternos enseñantes o innovadores mediadores de aprendizajes, podemos ubicar al aprendiz en el aula, en el bosque, en el patio, en la biblioteca, en el museo, en el silencio...podemos decidir informar o construir, rescatar conciencias o hundirlas, formar personas no “robots”.

La consigna es: elegir entre ser maestros líderes que revolucionan el aula, que propician su propio crecimiento profesional y el de sus semejantes, o maestros del montón mediocres y conformistas que detenemos el desarrollo de las nacientes vidas que pasan por nuestras manos.

2.2.3 Características: En el fenómeno de liderazgo (Guillén, 2008, pág. 171) están implícitos dos elementos: una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y, una reacción libérrima de quienes le siguen; por lo tanto se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la adhesión, imitación o seguimiento. Aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo.

Según De Pree el liderazgo es un arte (De Pree, M. 1993, pág. 1), es una creencia, es movimiento, es visión. Tiene características de “errante”: está junto a quien lo necesite y en el momento en que lo necesite. Es servidor, tiene sentido de interdependencia. Da lugar a la confianza, a la participación espontánea, por convicción. Hace gala de disciplina e intimidad con el trabajo. Permite que los seguidores trabajen en libertad y desarrollen sus capacidades innatas.

Guillén da una definición de lo que es el liderazgo en general, como imitación, adhesión y seguimiento en libertad, es decir consagra autonomía en quienes le

siguen. De Pree se dirige a la parte humana del liderazgo: frágil, cambiante, flexible; dice que es un estado del corazón y que hay que demostrarlo en la práctica.

En el aspecto educacional, la tipología de estilo de liderazgo escolar elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1994) citados por Murillo, F. (2006), establecen cuatro tipos de liderazgo, el estilo de liderazgo A está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. El estilo directivo C está centrado en los programas. El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo.

Según Bolívar Antonio (1997), (pp. 25-46), el liderazgo escolar ejerce varias funciones: humana, política o cultural. Afirma que, (a): el liderazgo actúa como agente interno que promueve condiciones organizativas internas que posibiliten el desarrollo del centro como organización y base del cambio; y (b): el liderazgo como dinamizador y promotor del cambio organizativo, con procesos tales como autorevisar la acción anterior (cuestionar prácticas vigentes) para determinar déficits, necesidades o problemas, clarificar expectativas, implicar a los miembros en compromisos y planes para la mejora, redirigir las resistencias, y la autoevaluación institucional.

Este autor destaca la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones educativas; cree que el ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia de conocer las raíces, historias, costumbres, los ideales, formalizar códigos y compromisos de las bases que las sostienen. El liderazgo se caracteriza por coordinar procesos.

Leithwood, Begley y Cousins establecen diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con aspectos rutinarios de la educación: sus relaciones, rendimiento estudiantil, programas escolares, administración del centro, se dirige a los niveles micro (aula), meso (institución) en la suposición de que obedece al nivel macro del sistema (estado).

Los conceptos de estos autores, no son incompatibles, se complementan; desde la educación, es lo que se pretende: globalizar el sentido y aplicación del liderazgo con

destino visionario, a través del reconocimiento de la diversidad de culturas, la generación de confianza, la participación, la adhesión libre y espontánea, en todos los niveles educativos; el cambio de actitud en educación, es el cambio de actitud de las personas, se logra con la práctica racional de las virtudes, con visión e inspiración.

El liderazgo educativo debe incrementarse de manera sutil en el aula: el maestro como verdadero agente de cambio: en la organización de su trabajo, en la parte técnica como el manejo de tecnologías, “que aunque simples permitan armonizar actuaciones y aclarar procesos organizativos” (Villarreal, I. 2008) habilidades y destrezas; en la parte curricular la correcta, adecuada utilización de métodos, procedimientos y técnicas de aprendizaje, diseño de pruebas e instrumentos de evaluación, monitoreo, preocuparse de su propio aprendizaje y crecimiento, inspirar a sus alumnos.

¿Cómo un líder puede inspirar a los demás? ¿Provocando satisfacción en el trabajo? ¿Trascendiendo a través del servicio? ¿Respetando la dignidad humana? ¿Mejorando su calidad de vida? ¿Siendo críticos y creativos? Siendo ejemplo de amor, respeto, justicia, entonces el resto de valores se pueden dar por derivación... ¡ardua tarea la de la educación! ¡ardua tarea la de un líder! Muchos líderes han caído, han “pecado”; aprender del error, comprender que somos los únicos seres capaces de promocionar nuestro propio cambio, es una labor que se estrella contra la incomprensión y el desaliento; pero la capacidad de desaprender, aprender y re aprender forma parte de nuestra herencia como hijos de Dios dotados de pensamientos y sentimientos; conocernos, automotivarnos, ese es el gran reto.

Es en el desarrollo humano, en donde se plasman los más altos y caros ideales de un liderazgo generoso, libre, holístico y visionario. Ponerle corazón a lo que hacemos, no dejarnos vencer por la crítica, por los obstáculos; persistir en nuestras metas por pequeñas o grandes que sean, es una muestra de que nada es imposible cuando tenemos propósitos firmes.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

El directivo tiene una actuación ejecutiva en la mayor parte de situaciones, aunque su misión en la parte pedagógica y curricular sea el acompañamiento a los maestros, ésto en la práctica diaria, no siempre se da, especialmente por los intrincados estereotipos: “Yo soy mi propio método”, “Yo ya no necesito”, “ya me jubilaré”, o “yo sé cuánto valgo”, pero los demás no lo saben y no se molestan en demostrarlo, teniendo capacidades innatas, escondidas...

El directivo generalmente hace uso de un poder coercitivo o de recompensa para lograr objetivos. Es el representante legal de la institución. El directivo tiene injerencia de corte interno, no se proyecta hacia afuera, hacia el entorno o la comunidad. El directivo planea para lograr resultados, gestiona recursos, controla y soluciona problemas inmediatos. Tiene una posición más bien burocrática.

En cambio, un líder es quien tiene autoridad personal, quien es capaz de unirse a otros para lograr un objetivo determinado, quien posee capacidad expresiva, intelectual y social (Álvarez, 2010, pág. 50), quien tiene el arte de dirigir, motivar y coordinar individuos y grupos.

Un líder es quien hace gala de una racionalidad ética, (Guillén, 2008) no vista, ni cultivada en los tiempos actuales. Hay carencia de líderes que motiven a los demás hacia el servicio trascendente. Es desde la familia y la educación que debemos empezar, siendo niños, moldeables aún, para no tener luego que enderezar comportamientos adultos.

El líder debe ser congruente y tenaz, es una persona que no mezquina su tiempo, regala su esfuerzo, no le importa el sacrificio y hace de su trabajo una verdadera vocación. El líder planea hacia el futuro, inspira y estimula, se arriesga a costa de su propia comodidad y de su vida. El líder es quien da importancia a la persona como ser urgido de afectos, de esperanzas e ilusiones, a quien escucha y le hace sentir bien.

Un líder no humilla, retroalimenta en el error, acompaña en los procesos, no se fija sólo en los resultados y beneficios, sino que propende al bien común. Un líder cultiva

los valores, practica la virtud, la establece como principio y lo demuestra en las actitudes.

Uno de los aspectos más importantes y a menudo más relegados del liderazgo: la sostenibilidad, según Iris Yamileth Urias, (2010); este término, -algo utópico-, hace reflexionar sobre lo difícil que es entenderlo y lo que es más difícil aún, mantenerlo latente y que perdure a través del tiempo; muchos líderes han ganado adeptos sobre bases falsas, que luego se desvanecen al primer traspie y a la primera dubitación de él en su accionar, pero, ¿cómo puede un liderazgo ser “sostenible”? A través de la práctica de las virtudes éticas, de generar confianza y adhesión y de permitir el desarrollo continuo de sus miembros, para que haya alternabilidad y por ende el apareamiento de nuevos líderes.

La meta es un liderazgo a largo plazo, no sólo destinado a la inmediatez de los mandatos o a salir del paso como sea de una situación no deseada del todo o desgraciadamente impuesta por designación. La mejora en unos centros a costa de otros, (ibídem) de unos maestros a costa de otros, supone una desventaja general en el sistema. Por ello se aboga por un liderazgo sostenible en el tiempo donde todos ganen: tanto directivos como maestros, tanto padres como estudiantes, tanto los centros en los que el alumnado es socialmente de condición baja, como en aquellos otros en condiciones de mayor ventaja social, cultural y económica. Debe haber siempre un espacio para la inclusión social, minimizando las brechas y dando lugar a los sectores deprimidos a que alcancen una mejor calidad de vida.

Los estudiosos en la materia, trazan un marco convincente basado en siete principios para el liderazgo sostenible; según Andy Hargreaves y Dean (2010): profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, inventiva, conservación.

Estamos ante un modelo para la *profundidad* del aprendizaje y de los logros reales, frente al rendimiento comprobado superficialmente mediante pruebas que no permiten la aplicabilidad de lo aprendido, conceptos tras conceptos se ha tratado de “llenar” de conocimientos la mente de los estudiantes, quien repite mejor o saca mejores calificaciones es el “abanderado”; sin embargo en la vida práctica muchos de aquellos gloriados en las aulas han sucumbido frente a la insana competencia por

conseguir un “puesto” que otro lo consigue protegiéndose no en méritos, sino en influencias o sobornos.

La *duración* del impacto a largo plazo, más allá de los liderazgos individuales, con una continuidad en la dirección gestionada con la práctica de las tres e: eficiencia, eficacia y ética. (Guillén, M. 2008). La eficacia que implica realizar un trabajo adecuado, con mira a los fines; la eficiencia implica realizarlo de la manera más adecuada, optimizando los medios: y, la ética, que no sólo mira a los resultados de la acción, sino a quien la ejecuta.

Pocos son los líderes en el mundo que han “perdurado” a través del tiempo, pero han dejado huellas indelebles con su accionar: Mahatma Gandhi con su discurso de la no violencia, la madre Teresa de Calcuta ofrendando su vida en el servicio a los desposeídos; no pocos se doblegaron ante los intereses personales diluyendo su liderazgo en inéticas actitudes y convirtiéndose en destellos fugaces de solapada honestidad y salvadores de ingenuos seguidores que a la vuelta de la esquina los olvidan.

La *amplitud* de la influencia, donde el liderazgo se convierte en una responsabilidad compartida, ningún líder puede hacerlo todo y luchar solo contra el mundo, la delegación de funciones en sus miembros más talentosos, el trabajo en equipo, el permitir la aparición y crecimiento de nuevos líderes, hacen posible el empowerment de todos los involucrados hacia la consecución de las metas propuestas y la expansión de su radio de acción.

La *justicia* para asegurar que las acciones de liderazgo no perjudiquen al docente, al alumnado, a la comunidad; aquella que ayude a encontrar maneras de compartir conocimientos y recursos, el hacer bien las cosas aquí y ahora, dar a cada uno lo que le corresponde dentro del más absoluto respeto para con uno mismo, para con los demás y con el Ser Supremo.

La *diversidad* que sustituye la estandarización, vivir dentro de modelos caducos y estereotipados, y que destierra la monotonía por la pluralidad de pensamiento y acción generando cohesión y nuevas relaciones y contactos útiles para todos. Actitudes y acciones rutinarias que conllevan a la pasividad: dirección vertical y

estatizante, diseño mecánico en las programaciones, personas desmotivadas que impiden el mejoramiento de las organizaciones por falta de creatividad y de innovación. Hay que cultivar una visión prospectiva multidireccionada que culmine en proyectos de vida personal y organizacional de calidad.

La *inventiva* que mantiene y renueva las fuerzas para que los líderes sientan que sus obras son originales y busquen el bien de los demás; es la creatividad, la innovación del equipo, la que nos motiva a tomar decisiones en libertad, aquella que recrea nuestra capacidad de autodeterminación, de trabajar bien con nuestros compañeros, poniendo en juego habilidades técnicas, intelectuales y humanas.

La *conservación* que parte de diagnosticar el pasado, organizar el presente para gestionar el futuro, no es conservando viejos paradigmas de actuación, de sentimientos que lograremos construir instituciones educativas éticamente humanas y excelentes, sino manteniendo la honradez ética en la toma de decisiones y aplicando estrategias probadas, evaluadas y certificadas en el trabajo mancomunado de los miembros de la institución.

La mejor forma de sustentar y sostener el liderazgo, es dando paso a la alternabilidad, educando para la mejora continua, potenciando el talento humano, formando nuevos líderes que sostengan las políticas propuestas desde el estado.

2.4 Los valores y la educación

¿Qué es un valor? A primera vista se creería que es la fuerza requerida para conseguir “algo”, la tenacidad para ganar una batalla, la capacidad para conquistar un ideal; grandes filósofos de antaño se recrearon en el análisis paciente, persistente y tenaz de las virtudes éticas: fortaleza, prudencia, justicia, templanza. Estos ancestrales principios filosóficos se arraigaron en las civilizaciones antiguas dialogando, discutiendo con sofismas, axiomas y teoremas los grandes insondables del alma y la mente humana; todos los valores fueron enmarcados dentro de la famosa moral y urbanidad que antes no sólo se “repetía” sino que se practicaba, porque no había más distractores que el “portarse” bien o hacer el bien, lo esencial era el “ser o no ser”.

Los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores (Chavarría, 2007, pág. 67). Desde el punto de vista pedagógico los valores son la meta y las virtudes son medios operativos, van desde lo material hasta lo espiritual:

Valores materiales: riqueza, comodidad

Valores físicos: salud, bienestar

Valores sociales: poder, fama, prestigio

Valores afectivos: amor, agrado, placer

Valores intelectuales: verdad, sabiduría

Valores estéticos: belleza, armonía

Valores morales: bondad, justicia, prudencia, felicidad

Valores religiosos: comunión con Dios, servicio, trascendencia

“Entendemos por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son algo deseable. A partir de esto, tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas a nosotros, como objeto de nuestro deseo” (Latapi, P. 2001, pág. 59).

Estos dos autores tienen una misma línea de pensamiento, es la visión tradicional de lo que son los valores, de lo mínimo a lo máximo, de lo mejor a lo sublime, a lo que debe llegar la educación, sin embargo esto no siempre sucede, nos quedamos en los bienes de orden material, lo que nos provoca comodidad, bienestar, placer.

“Las nuevas corrientes y enfoques en educación moral subrayan el papel del análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; es decir de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales que están en la base de dicha autonomía moral” (Fundación Instituto Ciencias del Hombre).

“Y los valores se nos muestran como algo que nos lleva a la felicidad. Tener valores es creer que hay formas ideales de vida, que hay unas formas de vida que son

mejores que otras, más eficaces que otras para conseguir con ellas la felicidad” (Segura, M. 2006).

Según el primer concepto se identifica la autonomía moral con el razonamiento lógico de cada individuo, dependiendo de las habilidades y capacidades para alcanzar juicios de valor que tenga cada persona y de la práctica real que tenga como hábito. Según Segura, en cambio los valores tienen que ver con el ideal que se tenga sobre la felicidad, con las concepciones morales de cada individuo.

Estos dos autores se complementan, puesto que no puede haber felicidad, si en nuestros esquemas mentales no hay el raciocinio para no herir a los demás, eso es parte de la autonomía; y por otro lado está la consideración de que la felicidad es alcanzar bienestar en situaciones pequeñas de la vida y que se condiciona de acuerdo con nuestros modos de vida. Todos somos responsables primero como padres y luego como maestros de educar a las nuevas generaciones en valores, pero con una visión holística, en la que se prefiera el “ser” y no sólo el “tener”, no la que nos obliga a actuar por normas.

Las familias, independientemente de su estructura, son potenciales educadoras: la familia es la única institución que garantiza a los hijos un ambiente cálido, dinamizador y estimulante, necesario para crecer y realizarse... (Suárez, Placencia, Matute, Serrano, págs. 21, 22. UTPL. 2011) pero han de ser auxiliadas y complementadas por sistemas educativos debidamente preocupados por el logro de personas y sociedades desarrolladas y justas. A eso también deben contribuir concienzudamente: la ciudadanía, las democracias formales, los gobiernos autócratas, de facto, monarquías, el estado en sí, mediante la aplicación justa de leyes y la práctica con el ejemplo de dichos mandatos, evitando así altos niveles de insatisfacción, de desarmonía, de frustraciones y en cierta medida de desencanto y rechazo a las instituciones que puede implicar: inseguridad, baja autoestima, intolerancia y desprecio al diálogo.

Hoy, muchas personas entienden que los valores son los ideales internos que las mueven a actuar en función de sus prioridades en la vida. El valor, en consecuencia está en función de...de lo que me gusta, de lo que quiero, de lo que necesito, de lo más fácil, de lo tangible, pero no de lo intangible, no de lo que puede y debe

alimentar al espíritu. Si la familia no es el modelo de formación requerido para el cultivo de valores, si no son prioritarios el respeto, la honestidad, la justicia, la responsabilidad, la prudencia, ¿en qué otro lugar se puede iniciar la enseñanza y práctica de valores?

“La familia luce afectada por una progresiva incapacidad educativa, no sólo por su propia crisis interna, o por la ignorancia de los padres, sino porque los valores que debería inculcar en sus hijos están poderosamente contestados o neutralizados por otros sistemas de valores que, desde el exterior, la sociedad genera y transmite, de forma deslealmente competitiva”. (Rivas Torres, pág. 5, 2007).

La familia es la primera escuela; es el lugar inmediato de la socialización, encuentro y decisión, pero también de confrontación. Los padres están dotados de una gracia especial que les faculta en la preciosa tarea de formar desde el inicio a una persona, enseñándoles las virtudes necesarias para vivir en sociedad (Suárez, Placencia, Matute, Serrano, pág. 23. UTPL. 2011); ella, independientemente de su situación social o económica, debe privilegiar su función educativa y no delegarla prematuramente a centros infantiles, a las escuelas o al colegio.

Los centros educativos, hoy, privilegian la formación académica: idiomas extranjeros, clubes, música, danza, laboratorios, con un falso membrete de “excelencia”, reduciéndola a convertirse en generadora de un status fácilmente discriminador; es así que se hace imprescindible el desarrollo de valores que consigan antes que nada, que los alumnos sean principalmente personas y, por tanto, defiendan y postulen los valores que dignifican a todos los seres humanos como ciudadanos morales, que saben convivir en armonía consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios, independientemente de cualquier otra prioridad puramente humana y terrenal.

La importancia de los valores en la educación actual viene reseñada por múltiples falencias y desvíos morales y éticos en la sociedad; son muchas las voces de estadistas, escritores, intelectuales; organismos locales, nacionales e internacionales que hacen causa común para enrumbar y retomar aquellos viejos preceptos que Sócrates, Platón, Aristóteles y otros padres de la Metafísica y la Filosofía nos

dejaron como una utopía difícil de conquistar y peor aún de conservar. Dar respuesta a las demandas sociales requiere un espíritu nuevo por parte de las Instituciones Educativas.

Vivir en la mentira, escondernos de nuestras deudas y responsabilidades, engañar a nuestros semejantes, hacer uso de la violencia, de nuestra famosa “viveza criolla” o cometer un fraude empeoran al hombre, lo deshumanizan; por el contrario, las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, responder ante nuestras culpas con entereza, el buscar la justicia, hacer votos de templanza, le perfecciona, le lleva a la cúspide de una ética maximalista, basándose en esfuerzo, perseverancia y méritos. La rendición de cuentas debe ser parte de nuestra cultura, no sólo en el aspecto económico, sino que debe ir más allá, debe dirigirse a la formación pedagógica, a la planeación estratégica, al servicio a la comunidad, a la gestión administrativa, a la gestión del talento humano, al logro de objetivos y propósitos.

Los niños, como alumnos, como estudiantes además de aprender, han de convertirse en maestros; maestros de otros seres, de sus propios hijos. Crecemos aceptando, nos guste o no, sea bueno o no, lo que nos dicen los adultos, pero no practicando; lo más importante es, aprendiendo de nuestros errores, conociendo nuestras debilidades, debemos ser aprendices de nuestras equivocaciones, modelar las actitudes buenas.

Atendiendo a un objetivismo axiológico según Hartman (Chavarría, 2007, pág. 61) “los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto”, cada ser vale en la medida en la que se acerca a su propio concepto, los valores son propiedades del ser y en esa medida serviremos a los demás: en la medida de lo que somos.

Implica realizar una contribución a la comunidad, trascender a través del servicio a los demás. Hay que desarrollar en los alumnos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal. Ello supone la formación de una conciencia que permita a las personas actuar coherentemente con ella, y responder responsablemente por las decisiones y conductas que lleven a cabo en cualquier ámbito vital. Requiere, en síntesis, reflexionar sobre las consecuencias y efectos que sus decisiones tienen sobre los demás y muy especialmente, aquellas que contribuyan a la justicia social.

Los valores en el Ecuador, como ejes transversales en la AFCEGB, del ME (2010), se articulan dentro de los bloques curriculares en todas las áreas de la malla curricular y está previsto en el mapa de conocimientos como eje de aprendizaje: la práctica del suma kawsay o buen vivir, concebido como convivir en armonía. Ningún plan se operativiza sólo con la prédica, con la exposición: el permanente “decir” y no “hacer”...la práctica de la virtud se da con el reconocimiento al talento, el resurgir de las tradiciones olvidadas, el orgullo ancestral que debe garantizar nuestra identidad, el respeto a la diversidad cultural; todo ello, mediante una confrontación crítica, la comparación razonada, relación de ideas que se equiparen entre antigüedad y modernidad, el respeto al desempeño, la equidad en el trato a los semejantes. La constante práctica de la virtud arraiga en nuestro corazón y en nuestra mente principios inalienables y sólo se consigue cuando se interioriza la virtud, cuando se hace “carne” y esos principios son los que direccionan nuestras actitudes de manera estable, pero inconfundible.

Una vida organizada con principios nos faculta a evaluar sin denostar, a incluir a los olvidados, a los desclasificados, a no sentirnos superiores cuando criticamos lo que hacen los otros y si lo hacemos, pero con una perspectiva más holística, del perdón, de la retroalimentación constructiva. Como dicen los hermanos Zubiría (Miguel, 1995) enmarcar los valores y las actitudes positivas desde el bachillerato dentro de una asignatura denominada Proyecto de vida, correspondiente a una área curricular que ellos denominan Análisis Valorativo que intenta favorecer la formación de las actitudes y de las posturas vitales que se requieren en la formación de individuos autónomos, al mejor estilo de las argumentaciones y las proposiciones de la pedagogía conceptual que propone vincular directamente la educación con la vida.

No es a través de la lisonja, del adulo que obtenemos el reconocimiento, la armonía, la paz espiritual. Nuestras actitudes se reflejan en el amor a lo que hacemos. El líder nato, está por encima de los vanos prejuicios, de los falsos rumores, los deseos de poder y de éxitos mal habidos, momentáneos y perniciosos que pueden regocijarnos temporalmente; pero cuando ello nos falta, nos produce aquello de lo que huimos: el sufrimiento humano. No debemos olvidar que en la vida nunca se termina de aprender, empezar, es cuestión de decisión personal y libre, y a la vez, sinónimo de humildad.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes: Los sujetos de investigación fueron: 1 rector, 1 vicerrector, 4 jefes departamentales, en la parte directiva; 20 docentes; 20 estudiantes de tercer año de bachillerato; 15 padres de familia, pertenecientes a la Academia Militar “Borja” N°3 CAVANIS, de la ciudad de Quito, seleccionados aleatoriamente; del personal administrativo todos son de género masculino, de los docentes encuestados: 17 son hombres y 3 mujeres, de los estudiantes todos pertenecen al género masculino y en cuanto a los padres de familia: 8 son hombres y 7 mujeres, notándose mayor equidad de género al tomar la encuesta.

Dentro de la gestión administrativa existe un aspecto singular que debe ser tomado en cuenta: del total de 34 docentes que laboran en la Academia Militar Borja, el 88% son hombres y sólo el 12% son mujeres, en comparación con los docentes que laboraron en el año 2004-2005 en el país, (MEC, 2006. Plan Decenal de Educación) el 38,8% son hombres y el 61,2 % son mujeres; por lo que se puede inferir que por su carácter militar en la Academia, se da mayor cabida al género masculino para trabajar en la docencia. Se puede sugerir que la mujer debe tener una mayor inserción en la planta docente, dado que, por sus características femeninas de amabilidad, ternura, bondad, asertividad y empatía, puede dar un nuevo giro al estilo de liderazgo típico de una institución eminentemente masculina.

Respecto a los títulos docentes: de los 34 docentes, el 79,4% poseen Licenciatura en Ciencias de la Educación; el 14,7% poseen título de Magíster y el 5,9% representa a los dos sargentos en retiro que imparten instrucción militar. En comparación con los docentes fiscales a nivel nacional, se desprende que: el 53,32% corresponde a maestros formados en las universidades, el 17,3% corresponde a maestros formados en los institutos superiores pedagógicos, el 9,4% corresponde a bachilleres en ciencias de la educación, y sólo el 1,78% de maestros poseen estudios a nivel de postgrados. (MEC, 2006. Plan Decenal de Educación).

Es imperioso, en los dos casos, que el cuerpo docente, se eduque permanentemente, especialmente ahora que existe la posibilidad de educarse en casa, a distancia, respetando nuestros ritmos y horarios de trabajo; la promulgación de la nueva LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) implementada en el

Ecuador así lo exige, si se quiere mejorar la calidad del sistema educativo en general.

A continuación está la población general de la academia:

TABLA N° 1 Personal directivo por sexo y edad

PERSONAL	SEXO				Años
	H	%	M	TOTAL	
Rector	1	14,28		1	59
Vicerrector	1	14,28		1	46
Inspector general	1	14,28		1	35
Jefe de área Físico-Matemático	1	14,28		1	43
Jefe de área Químico-Biólogo	1	14,28		1	51
Jefe de área de Sociales	1	14,28		1	47
Jefe de área de Contabilidad	1	14,28		1	50
TOTAL	7	100%		7	

Fuente: Secretaría de la Academia Militar Borja N°3

TABLA N° 2 Personal docente por sexo, edad y título

DOCENTES	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
DE 25 a 35 años	1	3,33			1	2,94
DE 35 a 45 años	8	26,67	2	50	10	29,41
De 45 a 55 años	19	63,33	2	50	21	61,76
De 55 a 65 años	2	6,67	0	0	2	5,89
TOTAL	30	100%	4	100%	34	100%

DOCENTES	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
LIC. CC. EE.	24	80	3	75	27	79,4
MAGÍSTERES	4	13,3	1	25	5	14,7
INSTRUCTORES (SARGENTOS)	2	6,7			2	5,9
TOTAL	30	100%	4	100%	34	100%

Fuente: Secretaría de la Academia Militar Borja N°3

TABLA N° 3 Personal administrativo y de servicios

PERSONAL	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
Rector	1	11,11			1	7,69
Vicerrector	1	11,11			1	7,69
Secretaria			1	25	1	7,69
Colectora			1	25	1	7,69
Odontólogo			1	25	1	7,69
Médico	1	11,11			1	7,69
DOBE			1	25	1	7,69
Jefes de área	4	44,44			4	30,77
Jefe de transporte	1	11,11			1	7,69
Jefe de Auxiliares de servicio	1	11,11			1	7,69
Auxiliares de Servicio						
TOTAL	9	100%	4	100%	13	100%

Fuente: Secretaría de la Academia Militar Borja N°3

TABLA N° 4 Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

TERCER AÑO DE BACHILLERATO

ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD	SEXO: HOMBRES						TOTAL	%
	EDAD							
	16	17	%	18	%	19		
FÍSICO-MATEMÁTICO		26	35,62	3	60		29	37,18
QUÍMICO-BIÓLOGO		25	34,25				25	32,00
SOCIALES		9	12,33	1	20		10	12,80
CONTABILIDAD		13	17,81	1	20		14	17,92
TOTAL		73	100%	5	100		78	100%

Fuente: Secretaría de la Academia Militar Borja N°3

TABLA N° 5 Muestra encuestada de padres de familia

EDAD \ SEXO	20 – 30	31 – 40	41 - 50	51 - 60	61 – 70	TOTAL	
HOMBRES		1	2	4	1	8	53.33%
MUJERES	1	4		1	1	7	46.67%
TOTAL	1	5	2	5	2	15	100,00%

Tomado de datos recogidos de la encuesta

3.2 Materiales e instrumentos: Para la recolección de la información se utilizaron instrumentos de apoyo, cuyo diseño da validez y confiabilidad a la investigación; validez por cuanto se quiere medir el grado en que las explicaciones científicas de los fenómenos coinciden con el mundo real (Mc Millan, Schumacher, pág. 633, 2010) tratando de evitar distorsiones sistemáticas; y, confiabilidad considerada como el grado en que las medidas están libres de error. Estos instrumentos son los siguientes:

Encuesta a Directivos: Al realizarlas a través de un cuestionario, se quiere determinar el tipo de gestión, liderazgo, cultivo de valores en la institución y cómo están interrelacionados, si los valores que están plasmados en documentos curriculares se practican dentro de la comunidad educativa; qué habilidades, qué órganos, qué planes se llevan a efecto; cuál es el clima laboral en el que están insertos los involucrados. Los ítems 2, 3, 4, 5, 6, 13 son de formato cerrado; de 7 a 11 son proposiciones con escalas valorativas que reflejan las creencias u opiniones sobre lo enunciado, en los ítems 12 y 14 se presenta una lista de respuesta múltiple. La encuesta a directivos en la primera pregunta escogieron la opción e, puesto que todos pertenecen a una institución particular religiosa; la 2, 3 y 5, tienen un formato de respuesta de selección; la 4, 6, 12, 13, 14 son dicotómicas, deben ser contestadas con sí o no; la 7, 8, 9, 10, 11 son proposiciones en las que deben elegir entre las opciones: siempre, a veces, nunca.

Entrevista: Es de corte semi estructurado y previamente elaborado con un cuestionario de 8 preguntas con formato abierto. Esta pretende investigar la forma en que los involucrados se comunican, qué actitudes se potencian en caso de conflictos, qué características poseen los líderes institucionales y en qué se basan para demostrarlo. El cuestionario de entrevista a los directivos se la entregó en forma escrita, para facilitar el desarrollo de la misma, puesto que los involucrados manifestaron que querían sentirse cómodos y con suficiente tiempo para pensar y contestar.

Encuesta a Docentes: A través de un cuestionario con 16 enunciados formulados mediante una escala valorativa, en las que deben elegir las opciones: siempre, a veces, nunca, se pretende indagar si los docentes aplican algún tipo de liderazgo, si hay innovación en las formas habituales de escolarización, en qué medida los

profesores están de acuerdo con las políticas administrativas, si tienen libertad para trabajar en equipo y con los métodos que ellos elijan.

Encuesta a Estudiantes: Se utiliza un cuestionario de 14 enunciados formulados mediante una escala valorativa en las que deben elegir las opciones: completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo; va direccionada a investigar si son motivados por autoridades y docentes; si son escuchados, si los docentes utilizan variedad en el PEA, si se identifican con las políticas de la Academia, qué clase de liderazgo y valores son cultivados.

Encuesta a Padres de Familia: Mediante un cuestionario de 12 proposiciones formuladas mediante una escala valorativa, en las que deben elegir las opciones: siempre, a veces, nunca; se quiere analizar si los padres participan positiva y proactivamente en la educación de sus hijos, si están de acuerdo con el trato que reciben, si conocen las políticas institucionales y por ende si están conscientes de que sus hijos son educados en base a la disciplina católica y militar.

3.3 Método y procedimiento: En primer lugar se recurrió al método hermenéutico con el cual se recolectó e interpretó bibliografía con la lectura de textos, libros, documentos, en los que se hace una exposición de información acerca de los temas propuestos para dar un fundamento racional, veraz, que sirva de soporte al marco teórico. Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica se utilizó la lectura para conocer, analizar y seleccionar aportes conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores, con el apoyo de cuadros sinópticos, mapas conceptuales y organizadores gráficos como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis.

Para dar forma al presente trabajo se recurrió a la investigación exploratoria porque se necesita explorar, sondear en la realidad de qué manera se hace gestión, liderazgo y valores, qué tipo y en qué nivel está posicionada la institución, además es preciso obtener la mayor cantidad de datos posibles con el fin de sustentar científicamente la presente investigación. Se utilizó la metodología descriptiva para referirse a los fenómenos motivo del proyecto y sus relaciones en forma detallada y específica y para familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema, utilizando el lenguaje como medio de expresión, además, números para caracterizar

a los individuos y a los grupos; siendo para ello menester, evaluar la naturaleza de las condiciones existentes actuales, las realizaciones, los comportamientos, y las actitudes, analizarlos bajo los parámetros establecidos por la Academia Militar Borja N°3.

Tiene un enfoque cuali-cuantitativo, primero porque se presentan los hechos como una descripción, narrando con palabras, se utilizan técnicas cara a cara para la recogida de datos y en segundo lugar porque los datos obtenidos se transforman en números para poder interpretar y obtener resultados válidos y confiables, de acuerdo con ello se podrán estimar las conclusiones, propuestas y recomendaciones.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico- sintético para desmenuzar el objeto de estudio en todas sus partes, con el fin de dar explicaciones de las relaciones entre las partes y el todo que logre alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad. Se utilizó además el método inductivo-deductivo que permitió configurar la información y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

El método estadístico hace factible organizar la información alcanzada; con la aplicación de los instrumentos de investigación se logra validez y confiabilidad en los resultados que finalmente tendrán su aplicación práctica en el proceso de verificación de la temática expuesta.

En cuanto a los instrumentos para obtener información, se aplicaron cuestionarios estandarizados y de creación de la Universidad Técnica Particular de Loja en lo que se refiere a su estructuración, con los cuales se pretende indagar sobre las variables y sus relaciones, y de esta manera construir el diagnóstico situacional.

Respecto a la entrevista, cumple con una función diagnóstica, orientadora e investigadora, primero se concertó la cita con los directivos: rector y vicerrector el 17 de enero de 2011, y luego se acudió el martes 18, a las 14h00, entablándose un diálogo de presentación, muy atentamente se inició una conversación informal sobre los objetivos de la visita y el invaluable aporte que ellos como profesionales de la educación y en su calidad de directivos pueden hacer para el desarrollo de la

investigación, luego de lo cual se procedió a entrevistarlos con un cuestionario previamente escrito, en primer lugar al Magister Carlos Jaramillo como Rector de la Academia y en segundo lugar al Magister Patricio Fierro como vicerrector; a continuación se pidió permiso para entrevistar al señor inspector general y jefe del cuerpo de inspectores Lic. Julio Carpio, al Lic. Esteban Jaramillo Jefe del COBE, Msc. Fernando Morales director de la primaria y Lic. Homero Michuy director de la primaria matutina.

Respecto a las encuestas a directivos, docentes y estudiantes, también fueron estructuradas por la UTPL; en cuanto a la encuesta que se aplicó a los padres de familia, fue creada por la maestrante, puesto que es una de las técnicas más utilizadas y de fácil aplicación, igualmente se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas se realizaron el día miércoles 19 de enero a las 14h00, en la que participaron docentes y estudiantes escogidos aleatoriamente. A los maestros se les explicó los objetivos de la investigación en forma individual en sus respectivas aulas para no interrumpir sus labores y a los estudiantes escogidos se los ubicó en un aula para que procedan a escribir sus respuestas.

El viernes 25 de febrero de 2011 a las 14 horas, se aplicaron las encuestas a los señores padres de familia del tercer año de bachillerato, puesto que ellos acudieron al plantel al Programa de Promesa a la Bandera organizado por la Academia, escogidos los padres se procedió a explicar los motivos y objetivos de la encuesta, se las repartió y luego de un tiempo prudencial fueron recogidas por la maestrante.

Para el estudio, descripción y análisis de lo investigado se procederá a la tabulación de cada uno de los ítems de la entrevista y encuestas, se graficarán cuadros con las frecuencias y porcentajes y se terminará con la respectiva interpretación y discusión de los aspectos más débiles que se haya encontrado en la gestión, liderazgo y valores implementada en la administración de la Academia Militar Borja; de allí se establecerá la matriz de problemáticas, de la cual se escogerá el tema central de la propuesta que se debe implementar para mejorar la debilidad encontrada.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

La fortaleza, el prestigio, el clima laboral de una institución educativa, son elementos que pueden ser medidos a través no sólo de los años de servicio a la comunidad, sino de los instrumentos de los cuales ella se vale para impulsar la gestión, liderazgo y valores y encaminarse hacia la excelencia. La Academia Militar Borja 3 posee varios de los instrumentos requeridos, que al ser analizados se comprueban los parámetros bajo los cuales se maneja y se vislumbra la forma en que ella es dirigida por la comunidad CAVANIS.

De la investigación se desprende que no hay una gestión educativa dirigida al valor intrínseco del ser humano como persona, más bien es de corte técnico-administrativo, pragmático y utilitarista que enfatiza el grado de rendimiento de los estudiantes y coloca en segundo plano el aspecto humano de la educación. Debe implementarse una gestión no lineal, sino flexible y sujeta al entorno turbulento y dinámico en el que vivimos.

4.1.1.1 *El Manual de Organización*

La Academia Militar Borja N°3 CAVANIS, está organizada de acuerdo con la ley orgánica de educación vigente hasta marzo del 2011, responde a lo que manda su reglamento vigente hasta el presente año: régimen escolar, matrículas, aspectos: técnico, administrativo, curricular, financiero, ceñidos a lo que dicta la ley, cada uno de sus departamentos cuenta con un manual de funciones. No se contraponen a la nueva LOEI y reglamento, establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador que permiten su singular organización y funcionamiento a través de idearios, manuales y códigos.

Está ubicada en la calle Veracruz 433 y Avenida República en la parroquia La Dolorosa, ciudad de Quito, sirve a estudiantes de nivel socioeconómico medio-alto; atiende a 420 jóvenes en horario vespertino de 13h00 a 18h00, brinda educación

básica de 1º a 7º años y en la secundaria: 8º, 9º, 10º; en el bachillerato 1º, 2º y 3º cursos, con las siguientes especialidades:

- Físico-Matemático
- Químico-Biólogo
- Sociales
- Contabilidad

El cuarto curso común o primero de bachillerato se alinea con el bachillerato técnico, con las especialidades Comercio y Administración-Contabilidad; segundo y tercero de bachillerato con las especialidades Contabilidad y Administración.

Las instalaciones están conformadas por un amplio local de 3 pisos, cuenta con aulas, biblioteca, laboratorios, teatro, patios de recreación, canchas deportivas, piscinas, coliseo, oficinas administrativas, servicio de transporte puerta a puerta. Según la organización CAVANIS, ésta se desarrolla según el particular carisma: LA PATERNIDAD, que es la característica propia de la pedagogía cavanis, con la cual ha sustentado delante de las autoridades religiosas y civiles su derecho para abrir escuelas libres y gratuitas. Esto es resumido en las constituciones del instituto:

“Acoger con amor de padres a niños y jóvenes: educarlos gratuitamente, custodiarlos con solícita vigilancia, formarlos diariamente en la inteligencia y en la piedad, favorecer con particular ayuda a los pobres, no ahorrar gastos ni fatigas para que ellos alcancen la estructura de la plenitud de Cristo y den su aporte al crecimiento de la iglesia y al bien de la sociedad”

La Academia Militar Borja N°3 CAVANIS, está organizada bajo dos líneas operativas:

1. *Pedagogía CAVANIS*: se basa en la perfecta formación de niños y jóvenes: una educación propiamente dicha y una instrucción. A la educación le corresponde todo lo que se refiere a la práctica de la religión, de la moral, y busca formar al corazón; a la instrucción le corresponde infundir en el joven los conocimientos oportunos que le iluminen la inteligencia. En resumen, la educación busca el espíritu de piedad, y la instrucción, la inteligencia.

La instrucción de niños y jóvenes mira a tres cosas: el cuerpo, la inteligencia, el corazón, siendo este último el más importante, y por ello es la tarea más esencial de una sabia instrucción. ¿Qué adelanta que un joven sea sano y ágil en el cuerpo, cuando es corrupto y dañado en el corazón? ¿Qué adelanta que un joven sea imbuido de muchos conocimientos, cuando es dañado y malvado en sus costumbres?

La ciencia que no sea unida a la virtud y basada en la religión, se torna vana y peligrosa. Es vana si no satisface al deber del hombre que debe ser más sabio en la conducta que en la inteligencia.

2. Medios Educativos:

- Escuela y colegio de todo orden y grado
- La iglesia
- El patio
- La biblioteca
- El oratorio

Para esto los CAVANIS, tienen una serie de iniciativas:

- Cuidado de la calidad educativa de todas sus obras.
- Prioridad de la acción evangelizadora y pastoral.
- Formación permanente de los educadores: religiosos y laicos.
- Apertura de nuevos y posibles caminos a favor de los pobres.
- Constitución y acompañamiento de grupos y movimientos juveniles.
- Atención a las reformas pedagógicas y estructurales.
- Valorización del sábado y domingo.

Los compromisos se establecen en dos planos: un plano general que compromete especialmente a las autoridades educativas y los compromisos específicos asumidos por los integrantes de cada estamento. Se comprueba la estructura organizativa en el organigrama, en las funciones que cada departamento cumple, en sus relaciones laborales, en su infraestructura, en el grado de rendimiento académico, en la aceptación que tienen los estudiantes que egresan de la academia en los centros de

educación superior. Además se refleja en los anuarios, reportes de calificaciones, los estudiantes no pueden perder el año.

4.1.1.2 *El código de ética: Manual del Cadete*

Se lo conoce como código de honor o manual del cadete, consiste en una serie de instrucciones, normas y reglamentos a los cuales deben acogerse todos los estudiantes (cadetes), para facilitar las relaciones y toma de decisiones, con la finalidad de no violar los derechos individuales de los estudiantes según consta en la constitución. Se denomina también Sección Instrucción Militar Religioso, tiene su propio organigrama, un reglamento interno de faltas y un ideario o código denominado *Ideal del cadete líder*. Su lema es: *Honor, Disciplina y Ciencia*.

En el aspecto cognitivo: dominio de las destrezas cognitivas, motrices; formas y modos de cómo construye conocimientos, aplicación de las principales técnicas de aprendizaje. En el aspecto religioso: educación en la paternidad, cultivando la piedad, misericordia, generosidad, con una actitud comprometida con todos los miembros de la comunidad. En el aspecto humano: organizar un sistema de valores como un proyecto de vida.

Se puede comprobar que el código del cadete es aplicado mediante la formación física impartida por instructores que son militares en servicio pasivo, obteniendo premios, trofeos en competencias deportivas, sociales y culturales. La academia presenta también un código de convivencia y un ideario en el que se resaltan la práctica de valores y virtudes.

4.1.1.3 *El Plan Estratégico*

Es una extensa recopilación de varios documentos, es una herramienta netamente administrativa manejada exclusivamente por las autoridades, no están muy bien definidas las estrategias que operativizan al PEI, se enmarca netamente en una dirección ejecutiva que sirve como directriz para dar seguimiento a planes y programas curriculares institucionales, objetivos, pénsum, malla curricular, estadísticas, distributivo de áreas, asignaturas y horarios. No hay indicadores con los que se pueda valorar su ejecución. El horizonte utópico de la Academia está

claramente definido a través de misión, visión, objetivos generales y específicos, metas, políticas, pero no está muy claro cómo se interrelacionan la matriz de estrategias de cambio y los planes operativos anuales. Se nota en la parte pedagógica el compromiso de los docentes, en el quehacer educativo se siguen los procesos del modelo constructivista, su rendimiento académico es la base del prestigio internacional que la institución tiene.

Mediante el diagnóstico de las **Fuerzas de Porter**, se ha analizado:

1. Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada: competencia con otras instituciones, reducción del mercado de estudiantes.
2. Amenaza de sustitutos: carreras técnicas, otros colegios de nivel socioeconómico medio-bajo.
3. Poder de negociación de los compradores: selección de estudiantes, altos aranceles.
4. Poder de negociación de los proveedores: excelencia en los docentes.
5. Presencia de rivalidades: carencia de espacio físico para recreación.

Entre las principales estrategias está el mejorar el nivel de comprensión lectora, la recuperación pedagógica para el dominio de operaciones intelectuales, capacitación pedagógica a docentes especialmente en lo que se refiere a la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica AFCEGB. Uno de los aspectos fundamentales son los convenios que la Academia promueve por ejemplo: con Antioquia; pasantías que mantiene con Santo Domingo de los Tsáchilas. La administración de la Comunidad CAVANIS, especializada en la formación de niños y jóvenes regenta planteles educativos desde hace 200 años. Está presente con valiosas obras en Italia, Colombia, Bolivia, Brasil, Ecuador y Filipinas.

4.1.1.4 *El Plan Operativo Anual (POA)*

Como la Academia está acreditada para 5 años, se somete a una auditoría anual para la mejora continua, ésta se plasma en planes operativos, uno por cada año. Para el año 2010-2011, se han planteado los siguientes proyectos de implementación y mejora:

- Mantengamos la hora puntual
- Usar la información para crear responsabilidad (trabajo en equipo)

- Elevar la calidad de la educación
- Propiciando la información en un nuevo nivel (web)
- La lectura como eje transversal
- Me intereso por el razonamiento lógico-matemático
- Conozco, amo y respeto nuestro entorno andino (andinismo)
- Practico la natación
- Cultivo los valores religiosos y cívicos (fechas cívicas y religiosas)

Cada uno de éstos, tiene un plan que consta de: estrategias, objetivos, actividades, recursos, costos, responsables, cronograma y fuente de verificación, todos los proyectos de implementación tienen un formato único previamente escogido por el vicerrector, al finalizar el año lectivo, cada proyecto es evaluado por el coordinador pedagógico y el rector del establecimiento, por ejemplo se leen 3 libros al año, en los clubes de andinismo o natación se cuentan las veces que el colegio participa. Se realizan juntas de profesores trimestralmente para analizar el rendimiento estudiantil que se lo compara con la ficha socioeconómica que posee el DOBE, cada departamento y comisiones presentan informes, a cada docente se le evalúa y se le entrega diplomas al mérito para estimular su trabajo al finalizar el año.

El POA alinea algunas dimensiones: el festejo de fechas religiosas de orden netamente cristiano, tales como semana santa, navidad, en las que se realizan obras de caridad con la participación exclusiva de los jóvenes, se organizan clubes y en los sábados se ejecutan actividades destinadas al uso adecuado del tiempo libre.

En la dimensión militar, está el cuerpo de brigadieres, conformado por los mejores estudiantes de cada curso, cuyo lema es: “predicar con el ejemplo y disciplina consciente”. De igual manera no existen indicadores para comparar lo realizado con lo ejecutado, solamente la asistencia que la controlan diariamente los inspectores y si reinciden son llamados al DOBE.

4.1.1.5 *El Proyecto Educativo Institucional PEI*

El PEI de la Academia es un instrumento meso curricular, abarca: planes estratégicos, manual del cadete, reglamento interno, código de convivencia, planificaciones curriculares por áreas y asignaturas con su respectiva malla; en la

educación general básica se incluyen las nuevas planificaciones por bloques curriculares, están bajo los lineamientos del Ministerio de Educación en el área curricular, técnica, pedagógica; en el diversificado se presenta el diseño curricular por unidades didácticas y competencias.

Se fundamenta en un análisis FODA y a partir de allí se ha establecido una matriz de estrategias de cambio, que año tras año es evaluada internamente por sus directivos y externamente ha sido debidamente acreditada y certificada nacional e internacionalmente. Sus metas y políticas no están claramente definidas, hay caracterizaciones específicas del perfil de docentes y estudiantes. Todas las áreas y departamentos tienen su respectiva normativa: DOBE, Inspección, Administración, Cuerpo de Brigadieres, Transporte, todos con su respectivo manual de funciones, que subyacen la convivencia entre los involucrados.

El PEI encontrado es muy extenso, tiene por lo menos 3 volúmenes, desorganizados, poco sistematizado, se requiere de una elaboración más sencilla, clara, precisa, ordenada, en la que participen los involucrados, y, sobre todo socializarlo con todos los miembros de la institución.

4.1.1.6 *El Reglamento Interno y otras regulaciones*

La Academia Militar Borja N°3 tiene un reglamento interno debidamente legalizado por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha, según acuerdo N° 015 y Resolución N° 17-2005 del 26 de abril de 2005, el cual regula el funcionamiento de la misma de acuerdo con toda la normativa determinada en el Reglamento General de la Ley de Educación. En este reglamento se encuentran detallados las funciones específicas de cada departamento, los derechos y atribuciones, los deberes y obligaciones, así como las sanciones en caso de su incumplimiento, cuestiones inherentes a régimen escolar, matrículas, acuerdos sobre abanderados, excursiones y más; en todas sus múltiples actividades se toma en cuenta la disciplina consciente, esto facilita las buenas relaciones y desenvolvimiento de la comunidad educativa.

4.1.2 *La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa*

La Academia muestra una proyección científicista de la educación, su liderazgo no concuerda con las premisas del liderazgo humanizante que combata la inequidad, el autoritarismo, la crisis de valores y se sumerja en lo más recóndito e insondable del alma y prevalezca la esencia del don concedido por Dios: el amor.

Su proyección real es la importancia de las políticas efectivas para el área administrativa y docente, donde se diseña e instrumenta el sistema de planeación integral de fechas establecidas, cronogramas, procedimientos; la generosidad de actitud con sus miembros no es su prioridad, por ejemplo: no se dan muchos permisos ni reemplazos a los docentes, son estrictos en el cumplimiento de los deberes de los estudiantes, los inspectores controlan la disciplina; están bien determinadas las funciones que desempeñan cada uno, no hay flexibilidad en el cumplimiento de los roles preestablecidos, se observa clases demostrativas con fichas de evaluación, poniendo énfasis en el cumplimiento de las tareas previamente establecidas.

La finalidad de la obra *CAVANIS: Educación Cristiana y Disciplina Militar*, se ve completada con la declaración de políticas, metas, códigos, planes estratégicos y operativos, cumple con lo establecido por la ley, aplica los 200 días de labores, en la mañana funciona la educación básica y el bachillerato general, pertenece al régimen sierra, educa a jóvenes de clase media y media alta. Ha establecido una singular estructura organizativa que hacen de la academia una entidad establecida en su esfuerzo por brindar una educación de calidad y sobre todo fundamentada en la práctica de valores y disciplina militar que demuestra que puede ser considerada dentro de las instituciones que posee una vertical, pero aceptable gestión educativa.

4.1.2.1 *Misión y visión*

Misión: “La Unidad Educativa Borja N°3 se caracteriza por ser una institución líder con una educación de excelencia, fomentando y practicando los más altos valores e interrelacionando procesos innovadores a nuestro ambiente; abiertos y críticos a los cambios de la ciencia y la tecnología, potenciando los valores fundamentales de

solidaridad, moralidad y ética en un clima de libertad, respeto recíproco, confianza y amistad, siendo llamados a construir la historia de la nueva humanidad”

Visión: “Brindar una formación integral a los estudiantes basada en la Pedagogía Cavanis de la Paternidad, los principios y valores humanos cristianos, mediante una didáctica activa que potencie en los estudiantes un desarrollo de calidad comprometidos con el entorno y se conviertan en gestores de su propia realización y agentes de transformación social.

4.1.2.2 El Organigrama

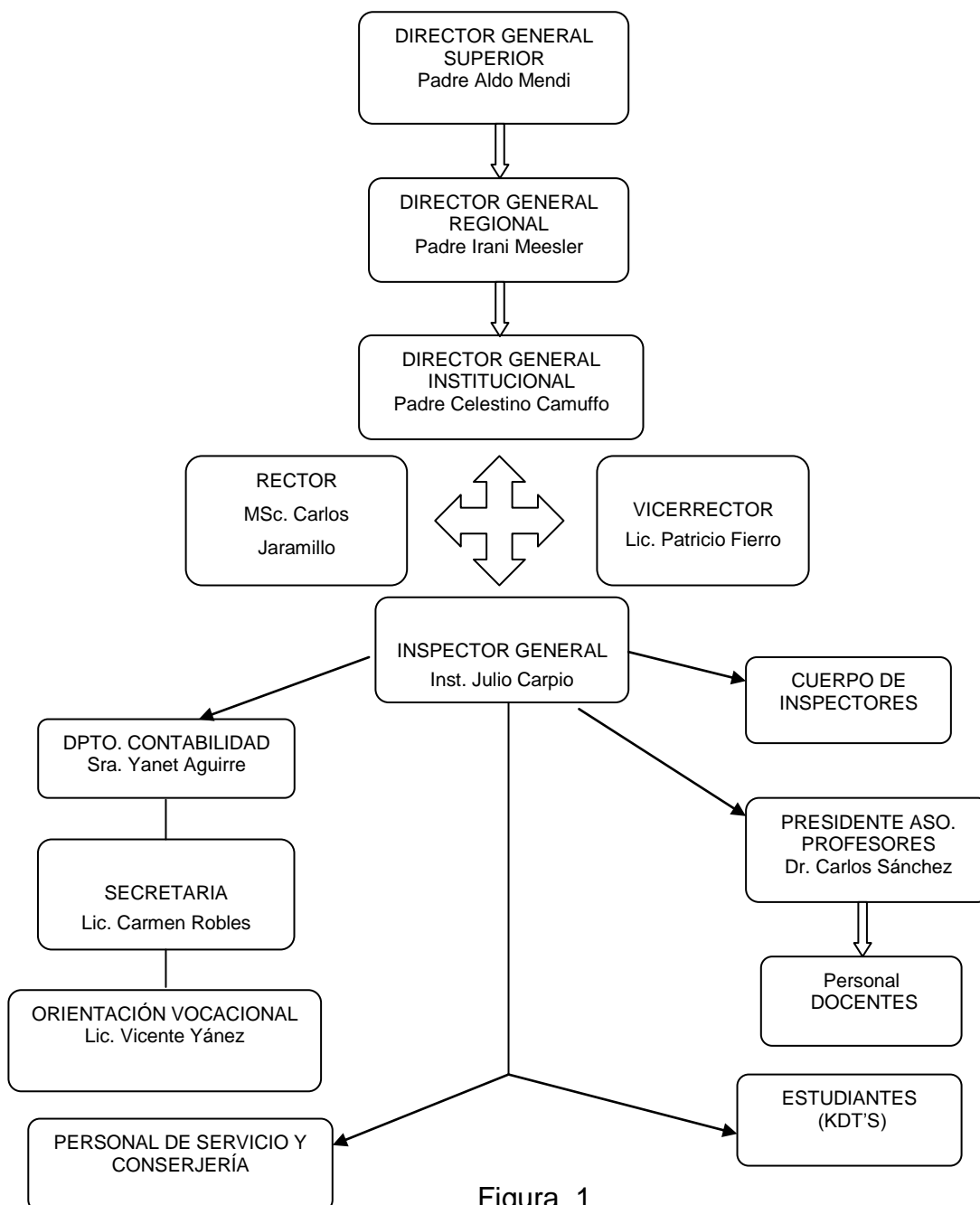


Figura 1

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Del Director General:

El director general superior es quien regenta la comunidad CAVANIS.

El director general regional es el responsable de las diferentes organizaciones de la comunidad en una determinada región, en el caso nuestro se ocupa de la región andina.

El director general de la institución es el responsable del buen funcionamiento de la obra CAVANIS, en este caso es la Academia Militar Borja N°3.

Todos ellos son sacerdotes.

Del Rector:

Las funciones del rector se enmarcan dentro de lo previsto en el Reglamento General de la Ley de Educación, es nombrado por la Comunidad Cavanis y es la máxima autoridad académica y el representante legal “visible” del colegio, es responsable de la enseñanza, formación, administración y disciplina de la institución.

Del Vicerrector:

Las funciones del vicerrector están de acuerdo con lo previsto en el Reglamento General de la Ley de Educación, es la segunda autoridad del colegio y es nombrado por la comunidad Cavanis, es responsable de la dirección técnico- pedagógica de los estudios y de la aplicación de proyectos, planes y programas.

Del Inspector General:

El inspector general es el encargado de velar por la disciplina en la institución con una actitud respetuosa, humana, justa y consistente con todos los miembros de la comunidad, es nombrado por la comunidad Cavanis, casi siempre son miembros de las FFAA en servicio pasivo.

Del Departamento Administrativo:

El personal administrativo está integrado por el personal conformado por la secretaría, la colecturía y el departamento de contabilidad, todos ellos nombrados

por la comunidad Cavanis y los directivos, sus funciones están de acuerdo con lo prescrito en el Reglamento Interno y en la Ley de Educación.

De los servicios:

Los servicios de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil están bajo la responsabilidad del DOBE (Departamento de orientación y bienestar estudiantil), el DOBE y el departamento médico, es un organismo de naturaleza obligatoria y esencialmente representativo para la regulación y coordinación técnico-administrativo de acuerdo con lo previsto en el Reglamento Interno y en la Ley General de Educación.

Servicios Generales: para el cumplimiento efectivo de sus objetivos primordiales la institución mantiene los siguientes servicios generales: Biblioteca, Transporte, Laboratorios de: Inglés, Física, Química, Biología, Computación, para Cultura Física: gimnasio, piscina, canchas, bares, teatro, audiovisuales y sala de uso múltiple, cada uno de éstos tiene su reglamentación especial.

4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores

El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven las actividades educativas, es de respeto, obediencia, convivencia pacífica, creando espacios favorables para el desenvolvimiento del proceso educativo que tienen con miras a la excelencia académica.

El clima escolar es de carácter vertical, pues es la comunidad CAVANIS quien define las estrategias que se deben poner en práctica a todo nivel dentro de la Academia. En cuanto a los valores propugnan la ética, principios morales, y la concretan en forma real en la labor educativa, en la socialización religiosa puesto que se organizan anualmente convivencias de carácter religioso espiritual donde docentes, administrativos y de servicio participan activamente, con el fin de mantener los lineamientos cristianos de la iglesia católica; ayuda social en la comunidad, en actividades extracurriculares y especialmente con la obra pastoral: evangelizar y catequizar a los sectores marginados.

La filosofía CAVANIS promueve en los jóvenes valores personales, como el sentido de responsabilidad crítica para que sepan hacer opciones libres y justas, aprender a abrirse a las exigencias de la solidaridad con todos los hombres, que persigan una cultura de paz. Convivan en la caridad, en la generosidad, en la gratuidad, rehusando regalos y otras formas de interés personal.

Es de suponer que los líderes religiosos conceden máxima importancia a los valores espirituales, cristianos, de corte católico, e importancia mínima a los valores económicos. (UTPL, Cultura y Valores, 2006).

4.1.2.5 *Dimensión Pedagógica curricular y valores*

Fundamentalmente se basa en un modelo curricular constructivista socio-crítico (Piaget, Vygotsky), acata los lineamientos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica del Ministerio de Educación contribuyendo al desarrollo de la persona, como ente capaz de asumir la vida en su integridad y de vivirla con calidad, se evalúa el rendimiento educativo mediante la utilización de destrezas y se potencia un alto rendimiento académico, de tal manera que se prohíbe una segunda matrícula. Se favorece el protagonismo militar. A los docentes se les hace una evaluación cualitativa, mediante la observación de una clase y la aplicación de una ficha personal a cargo del vicerrector como coordinador pedagógico, la cual es archivada por el COBE.

La Academia en su visión utópica:

Promueve una inserción crítica en la propia cultura suscitando un desarrollo positivo de la realidad cultural. Asegura una dinámica educativa de prevención del malestar estudiantil en un ambiente de acogida familiar en actitud de acompañamiento a las personas y a sus diversidades.

Contribuye a la creación de un adecuado ambiente de trabajo en los salones de clase, laboratorios de ciencias e informática, en los patios, para optimizar los procesos de formación e inter aprendizaje. Cumple con las responsabilidades académicas establecidas en cada una de las áreas de su formación, fomenta el respeto por la propiedad privada.

Desarrolla actitudes positivas en maestros y alumnos, propiciando aprendizajes significativos. Reconoce y respeta los estilos y ritmos de aprendizaje, las diferencias individuales de los estudiantes para acompañarlos en los procesos de desarrollo.

Da prioridad a la innovación de sus praxis educativas, favoreciendo el protagonismo juvenil, aplicando nuevas tecnologías de información y comunicación. Los maestros deben participar en eventos relacionados con la formación permanente y la actualización profesional programados por la institución.

Los padres deben participar de manera corresponsable y eficaz en todas las actividades y procesos proporcionando oportunamente los recursos a sus hijos para que realicen satisfactoriamente sus obligaciones formativas y académicas.

4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores

La Academia logra la operatividad organizacional gracias a la acción ejecutable de los funcionarios de alto rango: directivos y jefes departamentales, el cuerpo docente es obediente, colaborador y practica uno de los ejes fundamentales de la academia: la disciplina y la puntualidad; practican el desarrollo organizacional, puesto que son auditados cada año; el cuerpo de brigadieres conformado por los estudiantes que alcanzan los mejores puntajes en el rendimiento académico, está al mando de instructores militares en servicio pasivo contratados por la comunidad cavanis, es el responsable de demostrar su formación militar, mantener su jerarquía, controlar la disciplina y ser un modelo para sus compañeros, su familia y la comunidad. Es obligatorio para todos socializar y practicar un valor escogido previamente en la planificación curricular durante todo un mes, a todo esto se lo conoce con el nombre de “*santo y seña*”. Sin embargo no tiene parámetros que contrasten el inicio y fin de la práctica de los valores escogidos y sus resultados.

4.1.2.7 Dimensión Administrativa y Financiera y Valores

La comunidad CAVANIS lleva un estricto control sobre el pago de emolumentos a docentes en forma muy puntual, con todos los beneficios que la ley prescribe, la misma institución contrata servicios de seguros contra accidentes, atención inmediata a los estudiantes; agasajos a los docentes en navidad, día del Maestro. El cobro de pensiones a los estudiantes se ajusta a las ordenanzas dictadas por la

Dirección Provincial de Educación de Pichincha DPEP y de acuerdo con los preceptos religiosos de caridad, generosidad y justicia que pregona la comunidad. Según datos estadísticos la Academia ha sufrido una baja en la matrícula de estudiantes: por la crisis económica, por la gratuidad en las escuelas fiscales de libros y uniformes implementada por el gobierno nacional, por la migración, por desintegración de los hogares...

Cuadro 1

Objetivo: Obtener recursos para inversiones del plantel	
Metas	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener personal administrativo calificado y con aptitudes para su correcto desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer adecuados métodos para la selección del personal administrativo de la Academia tomando como base los valores éticos y morales del aspirante.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a los laboratorios existentes con los equipos necesarios y de alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios de apoyo estatal y privado para la financiación de la implementación de laboratorios
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los salarios del personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar una reestructuración de costos dentro del área administrativa para poder destinar más recursos del presupuesto económico del colegio.

4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y Valores

En el aspecto comunitario, todos sus colaboradores son invitados a participar en circunstancias extraordinarias, en obras de evangelización, retiros, encuentros y cursos de varios tipos. Está también la catequesis en la parroquia y en otros ambientes, la pastoral de la juventud que educa a grupos y movimientos de jóvenes y niños; pastoral estudiantil universitaria, jóvenes obreros a nivel parroquial, diocesano o más amplio; la post escuela, casas para niños y jóvenes abandonados.

Valores Corporativos: “La Academia Militar Borja 3 tiene como política fomentar en sus alumnos valores éticos – morales y una disciplina militar consciente, razonada y equilibrada, que permite formarse en el cuerpo y el espíritu, **aquí y ahora**, para enfrentar adversidades con valentía y pundonor”. Por eso se reconoce el valor personalizado de la disciplina y su función social que facilita el trabajo. La base de la

formación de los alumnos es la práctica de una profunda vida cristiana que debe traducirse en una adhesión a Jesucristo y en un encuentro con Él, en el amor, en el servicio al prójimo y en un permanente afán de justicia, de modo que en un futuro los jóvenes puedan cumplir con el trabajo misionero específico en la Familia, en la Sociedad, en la Patria, en la Iglesia y en la Comunidad Internacional.

La pastoral de evangelización se realiza de un modo muy oportuno y en forma organizada, en las clases de religión, asistencia a misa una vez por semana y por medio de las convivencias con los alumnos, con los padres de familia y con los profesores.

Fomentar en los estudiantes una conciencia social fundamentada en valores éticos y morales que les permita cumplir con sus expectativas como estudiantes y como personas, y a la vez orientarlos hacia un integral desarrollo de sus capacidades tanto físicas como mentales, que los encamine a convertirse en entes de cambio de nuestra sociedad y personas proactivas y exitosas.

Sistema de valores

Cuadro 2

DIMENSIONES	PILARES	VALORES
EVANGELIZAR	Aprender a ser	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia • Libertad • Autenticidad • Lealtad
EDUCACIÓN CULTURAL	Aprender a conocer	<ul style="list-style-type: none"> • Verdad • Honradez • Criticidad • Creatividad
VOCACIONAL	Aprender a hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Responsabilidad • Generosidad • Autonomía
ASOCIATIVA	Aprender a convivir	<ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidad • Solidaridad • Respeto • Tolerancia • Amistad

4.1.3 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico situacional de la Academia, se realizaron sendas encuestas a todos los departamentos, docentes, padres de familia y estudiantes, quienes en varias sesiones de trabajo y en forma real dieron sus opiniones sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se analizó detalladamente y se procedió a redactar varias matrices, entre ellas: FODA extraído de los docentes y administrativos, FODA de los estudiantes, matriz de estrategias de cambio; hecho el estudio de los diferentes diagnósticos situacionales, desde un punto de vista general se ha llegado a inferir el siguiente:

4.1.3.1 *Fortalezas y debilidades*

Fortalezas

La fundación CAVANIS tiene una buena organización administrativa.

El personal docente es comprometido, obediente y dispuesto al trabajo.

Proporcionan una capacitación pedagógica permanente, especialmente espiritual y religiosa.

Excelente infraestructura con salones adecuados.

Formación de líderes estudiantiles en el aspecto militar (comandos).

Formación cristiana.

Propenden a alcanzar un rendimiento académico alto.

Debilidades

Falta comunicación interpersonal.

Autoridad CAVANIS vertical.

Escasa formación de líderes en docentes y padres de familia.

Colaboración moderada de los padres de familia en decisiones institucionales.

Falta de espacios verdes.

4.1.3.2 *Oportunidades y amenazas*

Oportunidades

Cooperación de organismos estatales y privados: Municipio, Fundación CAVANIS.

Influencia y proyección internacional: certificación y acreditación.

Convivencias espirituales frecuentes.

Amenazas

Migración: padres que viven en otros países

Divorcios

Hogares desorganizados.

Crisis de valores morales y religiosos en el entorno.

Resistencia al cambio

4.1.3.3 *Matriz FODA*

Cuadro 3

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena organización administrativa. Personal docente dispuesto al trabajo. Capacitación pedagógica permanente. Excelente infraestructura. Formación de líderes estudiantiles en el aspecto militar (comandos). Formación cristiana. Rendimiento académico alto.	Cooperación de organismos estatales y privados. Influencia y proyección internacional. Convivencias espirituales frecuentes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta comunicación interpersonal. Autoridad CAVANIS vertical. Escasa formación de líderes en docentes y padres de familia. Colaboración moderada de los padres de familia en decisiones institucionales. Falta de espacios verdes.	Migración Divorcios Hogares desorganizados. Crisis de valores morales y religiosos en el entorno. Resistencia al cambio.

El FODA debe propender al logro de mayor cantidad de fortalezas para que vayan disminuyendo sus debilidades, de igual manera se debe procurar acrecentar las oportunidades para así disminuir las amenazas.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1 De los directivos

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE: ACADEMIA MILITAR "BORJA" N°3 CAVANIS

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

PROVINCIA: PICHINCHA

CANTÓN: QUITO

PARROQUIA: LA DOLOROSA

DIRECCIÓN: VERACRUZ 433 Y AV. DE LA REPÚBLICA

SECTOR: URBANO

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: PARTICULAR RELIGIOSO

Pregunta 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a) El director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	50%
b) Coordinadores de área	1	10%
c) Por grupos de trabajo	2	40%
d) Trabajan individualmente		
e) Otros (indique cuáles) por ciclos		
TOTAL	6	100%

Un 50% de encuestados, contestan que es el rector quien organiza las tareas trimestralmente, mientras que un 40% informan que el trabajo se organiza por equipos o grupos.

Pregunta 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Tabla 7

Aspectos	F	%
a) El número de miembros en la institución	1	16,67%
b) Los resultados obtenidos en la institución	5	83%
c) El valor y tiempo empleados en la institución		
d) Otros (especifique)		
TOTAL	6	100%

Los encuestados en un 83 % admiten que se mide el tamaño de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en la institución, lo cual indica que se toman en cuenta los procesos y no sólo el número de miembros.

Pregunta 8: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos:

Tabla 8

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. SI	6	100%
b. NO		
TOTAL	6	100%

Un cien por ciento de respuestas afirmativas, confirma que todos los miembros de la institución conocen los manuales de normas, reglas y procedimientos y que sus tareas están bien definidas.

Pregunta 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado:

Tabla 9

Autoridad	f	%
a) Director		
b) Rector	3	50%
c) Consejo Directivo	3	50%
TOTAL	6	100%

Se deduce que el rector y el consejo directivo comparten la toma de decisiones, por ende ejercen un claro liderazgo vertical y que de allí se proyecta un clima de respeto y consenso entre los involucrados.

Pregunta 10: 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:

Tabla 10

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. SI	3	50%
b. No	3	50%
TOTAL	6	100%

Se nota que hay discrepancias en las respuestas, un 50% cree que no hay delegación en la toma de decisiones que ayuden a solucionar conflictos de manera oportuna y pertinente y el otro 50% cree que no hay participación de los colaboradores, lo que hace pensar que sólo los directivos toman decisiones por encima de los demás.

Pregunta 11: Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Tabla 11

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	Excelencia académica	5	83,3	1	16,67		0	100%
B	El desarrollo profesional de los docentes	5	83,3	1	16,67			100%
C	La capacitación continua de los docentes	6	100		0		0	100%
D	Trabajo en equipo	5	83,3		0	1	16,67	100%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100		0		0	100%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83,3	1	16,67		0	100%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50		0	100%

- a. La administración de la Academia promueve la excelencia académica en la opinión del 83,3% de los encuestados.
- b. De igual forma se promueve el desarrollo profesional de los docentes en un 83,3%.
- c. La capacitación continua de los docentes es una prioridad de los directivos de la Academia en un 100%, lo que es una clara señal de que se quiere llegar a la excelencia educativa.
- d. El 83,3% de encuestados opinan que hay trabajo en equipo.
- e. Se da singular importancia a la vivencia de valores institucionales y personales en un 100%.
- f. También hay un alto porcentaje de encuestados, 83,3%, quienes opinan que si hay participación de los padres de familia en las actividades que programa la Academia.
- g. En este punto se vuelve a confirmar una contraposición en los encuestados de 50% y 50%, al afirmar que no hay delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Pregunta 12: Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Tabla 12

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	F	%	f	%	
A	Son innatas	6	100		0		0	100%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66,66	2	33,34		0	100%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,66	2	33,34		0	100%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50		0	100%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	5	83,3	1	16,67		0	100%

- a. El cien por ciento de los encuestados están de acuerdo en que un líder posee habilidades innatas para dirigir una institución.

- b. Un 66,66% opina que las habilidades para liderar se consiguen estudiando teorías contemporáneas sobre el tema.
- c. De igual manera un 66,66% sostiene que las habilidades de un líder se adquieren a partir de la experiencia.
- d. Hay un 50% que opina que siempre las habilidades de un líder se desarrollan con estudios en gerencia, mientras que el otro 50% opina que eso se consigue a veces.
- e. Un 83,3% opina que un líder se logra mediante una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Pregunta 13: Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Tabla 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		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	6	100		0		0	100%
B	La disminución del número de estudiantes por aula		0	6	100		0	100%
C	La mejora de los mecanismos de control	6	100		0		0	100%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100		0		0	100%

- a. Un 100% de encuestados piensa que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como una referencia para saber qué les falta mejorar.
- b. Un 100% de encuestados cree que a veces se toma en cuenta la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución.
- c. Un 100% cree que se logra el desempeño y progreso de la institución utilizando mejores mecanismos de control.

- d. En contraposición al ítem anterior, un 100% de encuestados cree que se mejorará el desempeño y progreso de la institución con la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Pregunta 14: De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Tabla 14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta		TOTAL
		f	%	F	%	F	%	f	%	
A	De dirección director(a), Consejo escolar, Consejo académico, etc.	5	83,33		0		0	1	16,67	100%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66,66		0		0	2	33,34	100%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66,66		0		0	2	33,34	100%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100		0		0		0	100%
E	Otros ¿cuáles?	1	16,67		0	1	16,67	4	66,66	100%

- a. Un 83,3% de encuestados cree que en la institución siempre existen órganos de dirección, consejo escolar y consejo académico, un 16,67% no contesta.
- b. Sobre los órganos de gestión (secretario, subdirector, comisiones económicas) un 66,66% cree que siempre han existido, un 33,34% no contesta.
- c. De igual manera un 66,66% cree que siempre han existido órganos de coordinación, un 33,34% no contesta.
- d. Un 100% cree que los órganos de gestión en la parte técnica y el equipo docente siempre han existido en la institución.
- e. En este ítem, no mencionan cuáles órganos de gestión diferentes existen.

Pregunta 15: El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Tabla 15

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		F	%	f	%	f	%	
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50	3	50		0	100%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100		0		0	100%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100		0		0	100%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100		0		0	100%

- a. Un 50% de encuestados opina que siempre el equipo educativo o junta de profesores son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, mientras que el otro 50% opina que eso sólo ocurre a veces.
- b. El 100% de encuestados opina que la junta de profesores es quien siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Se le da gran importancia al trabajo de los docentes.
- c. De igual manera el 100% opina que la junta de profesores es la que siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos
- d. El 100% opina que el equipo de docentes es quien siempre coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. De igual manera se deduce que son los docentes quienes juegan un papel importante en el proceso de gestión educativa y son quienes preparan las planificaciones.

Pregunta 16: Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

Tabla 16

ENUNCIADOS	SI		NO		TOTAL
	f	%	f	%	
a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83,33	1	16,67	100%
b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83,33	1	16,67	100%
c) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50	3	50	100%
d) Mantener actualizada la metodología.	6	100		0	100%
e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100		0	100%
f) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100		0	100%
g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	3	50	100%
h) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100		0	100%
i) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	100		0	100%
j) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100		0	100%

- a. Un 83,3% informa que son los departamentos didácticos quienes organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia.
- b. Un 83,3% afirma que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. Hay una contraposición en este ítem: un 50% afirma que son los departamentos didácticos quienes elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mientras que el otro 50% afirma lo contrario.

- d. El 100% afirma que es el departamento didáctico quien mantiene actualizada la metodología.
- e. El 100% de directivos encuestados afirma que es el departamento didáctico quien promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. El 100% afirma que es el departamento didáctico quien colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. Hay una contraposición en este ítem un 50% afirma que es el departamento didáctico quien elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el otro 50% lo niega.
- h. El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes formulan propuestas al equipo directivo.
- i. El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes mantienen actualizada la metodología.

Pregunta 17: La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico:

Tabla 17

ACCIONES	F	%
SI	5	83,33
NO	1	16,67
TOTAL	6	100%

El 83,3% de encuestados afirma 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 el entorno geográfico, lo que corrobora que la gestión que mantiene la Academia Militar Borja, es aceptable en el entorno.

Pregunta 18: Material de planificación educativa

En la institución educativa que usted dirige, se ha realizado:

Tabla 18

ENUNCIADOS	SI		NO		TOTAL
	f	%	f	%	
a) Una reingeniería de procesos	5	83,33	1	16,67	100%
b) Plan estratégico	6	100		0	100%
c) Plan operativo anual	6	100		0	100%
d) Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83,33	1	16,67	100%

- Un 83,3% de directivos afirma que en la Academia se ha realizado una reingeniería de procesos.
- El 100% afirma que se ha realizado el plan estratégico.
- El 100% afirma que se ha realizado el plan operativo anual. Los ítems b y c, afirman poder operativo en la Academia Militar Borja.
- El 83,3% afirma que se ha realizado un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Resultados de la entrevista a directivos

Cuadro 4

Nº	PREGUNTA	Respuesta positiva	f %	Respuesta débil	f %
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66,66	2	33,34
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66,66	2	33,34
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	2	33,33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	50	2	33,33

En el ítem 5 se nota que es algo cuestionado el tipo de liderazgo que ejercen las autoridades, docentes y alumnos, dejando entrever cierta disconformidad. En el ítem 8 también se nota la presencia de alguna resistencia en cuanto a antivalores, especialmente en lo que se refiere a impuntualidad.

4.2.2 De los profesores:

Tabla 19

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.	5	25	14	70	1	5
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	11	55	3	15
3. 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.	5	25	14	70	1	5
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.	9	45	9	45	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5	13	65	6	30
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	35	7	35	6	30
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	40	8	40	4	20
8. Resistencia en los compañeros o director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	18	90	2	10
9. Sentirme poco integrado en la escuela o colegio y entre los compañeros.	1	5	10	50	9	45
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	12	60	7	35
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	16	80		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	7	35	12	60	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30	11	55	3	15
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	5	25	12	60	3	15
15. Actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	10	50	5	25
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35	9	45	4	20

1. El 70% de maestros encuestados afirman que sólo a veces el rol del docente líder es el de una persona que posee actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, mientras que un 25% dice que siempre en un líder aparecen dichas actitudes.

2. Un 55% de docentes manifiestan que sólo a veces el liderazgo en la Academia 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, sólo un 30% manifiesta que siempre sucede así.
3. Un 70% de docentes manifiesta que sólo a veces 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, sólo un 25% afirma que esto sucede siempre.
4. En este ítem un 45% afirma que a veces los directivos y docentes promueve 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, mientras que otro 45% afirma que siempre sucede eso.
5. Un 65% de docentes manifiestan que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y un 30% afirma que nunca ha habido resistencia o escepticismo por parte de los padres.
6. En este ítem las respuestas están equiparadas, un 35% afirma que siempre hay trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, otro 35% afirma que sólo a veces son tomados en cuenta y un 30% dice que nunca hay trabajo en equipo para el cambio de metodologías, lo que hace un gran total de 65% que no están muy de acuerdo con este enunciado.
7. El 40% opina que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, otro 40% opina que esto sucede a veces y un 20% afirma que nunca son tomados en cuenta los valores como ejes transversales.
8. Un 90% opina que a veces hay resistencia en los compañeros o director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mientras que un 10% opina que no hay resistencia.
9. Un 50% de docentes afirman que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y un 45% dice que nunca se ha sentido poco integrado.

10. Un 60% de encuestados afirma que a veces hay desacuerdos continuos en las relaciones con el director y un 35% dice que nunca hay desacuerdos.
11. Un 80% admira a veces el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y un 20% lo admira siempre.
12. Un 60% afirma que a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la Academia y un 35% afirma que siempre están comprometidos.
13. Un 55% afirma que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 30% afirma que siempre lo hacen.
14. Un 60% manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, un 25% dice que siempre mantienen liderazgo y un 15% manifiesta que nunca ha habido liderazgo en el área administrativa y financiera por parte de los directivos.
15. Un 50% de encuestados afirman que a veces hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; mientras que un 25% afirma que siempre hay actividades de integración y otro 25% manifiesta que nunca hay dicha integración.
16. Un 45% de docentes manifiestan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 35% manifiesta que siempre los valores predominan en la toma de decisiones y un 20% manifiesta que nunca prevalecen los valores en las decisiones de directivos y profesores.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla 20

Resultados de las encuestas a estudiantes

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	f	%	f	%	F	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30	12	60	2	10	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	35	5	25	7	35	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	12	60	5	25	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	9	45	5	25	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	6	30	9	45	3	15	2	10
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	6	30	3	15	7	35
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	9	45	3	15	5	25
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10	9	45	5	25	4	20
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	7	35	7	35	5	25
10. En las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.	11	55	7	35	0	0	2	10
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	9	45	6	30	2	10	3	15
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	8	40	1	5	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15	9	45	6	30	2	10
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	5	25	2	10	2	10

1. Un 60% de estudiantes están de acuerdo en que el director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Un 30% está completamente de acuerdo con el enunciado. Un 10% está en desacuerdo y siente que no es tomada en cuenta su opinión.
2. Un 35% están completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, un 25% también está de acuerdo con el enunciado, lo que da un total de 60%; mientras que otro 35% está en desacuerdo y piensan que las autoridades si escuchan los problemas de los estudiantes.

3. Un 60% está de acuerdo con que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; un 15% está completamente de acuerdo; mientras que un 25% está en desacuerdo.
4. Un 45% está de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 10% está completamente de acuerdo. Un 25% está en desacuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases y un 20% está completamente en desacuerdo.
5. Un 30% está completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y un 45% está completamente de acuerdo, total 75% de encuestados que piensan que existe estandarización. Un 15% está en desacuerdo y un 10% está completamente en desacuerdo.
6. Hay contraposición en este ítem: un 20% está completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, le sigue un 30% que está de acuerdo, lo que da un total de 50%. Un 15% está en desacuerdo y un 35% está en completo desacuerdo, lo que da un total de 50% quienes piensan que no se cumple con lo enunciado.
7. Un 15% está completamente de acuerdo con que es el profesor quien propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, le sigue un 45% que está de acuerdo, lo que hace un total de 60%. Un 15% está en desacuerdo y el 25% está en completo desacuerdo y piensan que el profesor no propone actividades innovadoras.
8. Un 10% está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, le sigue un 45% que está de acuerdo, lo que da un total de 55%. En cambio un 25% está en desacuerdo y un 20% está completamente en desacuerdo, lo que da un total de 45% que no concuerda en que hay innovación, variedad, participación e interacción con los docentes en los métodos de enseñanza en las clases.
9. Un 35% de estudiantes están de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, más un 5% que está completamente de acuerdo con esta afirmación, lo que da un total de 40%. Mientras que un 35% está en desacuerdo con la afirmación, más un 25% que está en completo

desacuerdo, da un total de 60% que hace pensar que si hay preocupación de los docentes por los problemas de los estudiantes.

10. Un 50% está completamente de acuerdo en que en las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones, seguido de un 35% que también está de acuerdo con dicha afirmación. Solamente un 10% afirma que no tienen oportunidades para expresar sus opiniones.
11. Un 45% de estudiantes afirma estar completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 30% que también está de acuerdo con dicho enunciado, lo que da un total de 75%. Un 10% manifiesta estar en desacuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 15% que está completamente en desacuerdo con dicha afirmación, lo que da un total de 25%.
12. Un 50% de encuestados están completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación del docente, seguido de un 40% que también está de acuerdo con dicha afirmación, lo que da un total de 90% de aceptación.
13. Un 15% afirma estar completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, seguido de un 45% que también manifiesta estar de acuerdo, lo que da un total de 60% de aceptación. Un 30% manifiesta estar en desacuerdo con el enunciado y un 10% está completamente en desacuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con las autoridades y su gestión y liderazgo.
14. Un 55% de estudiantes manifiestan estar completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, seguido de un 25% que también está de acuerdo; solamente un 20% manifiesta estar en desacuerdo con la proposición.

4.2.4 De los padres de familia

Tabla 21

Resultados de las encuestas a padres de familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas.	9	59,98	5	33,35	1	6,67
2. Sus opiniones son escuchadas por las autoridades.	6	40,02	8	53,33	1	6,67
3. Conoce usted la visión, misión, políticas de la institución.	6	40,02	8	53,33	1	6,67
4. Se integra usted activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso.	7	46,66	7	46,66	1	6,67
5. Las autoridades socializan los planes y proyectos curriculares y de convivencia a docentes, estudiantes y padres de familia.	5	33,33	6	40,02	4	26,66
6. El clima existente en la institución educativa es éticamente sano.	5	33,33	8	53,33	2	13,34
7. Existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución.	2	13,34	11	73,33	2	13,34
8. Está usted de acuerdo con el tipo de enseñanza que imparten los docentes aplicando la metodología salesiana.	2	13,34	11	73,33	2	13,34
9. Considera usted que su representado está siendo formado en una educación en valores.	4	26,67	10	66,66	1	6,67
10. La gestión administrativa, financiera, pedagógica de las autoridades y personal docente se sustenta en bases legales.	7	46,66	7	46,66	1	6,67
11. Existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente y directiva.	4	26,66	10	66,67	1	6,67
12. Participa usted de manera positiva y proactiva en la educación de su representado.	4	26,66	10	66,67	1	6,67

1. Un 59,98% de los padres encuestados piensa que siempre el trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas; un 33,35% manifiesta que eso solamente ocurre a veces. Sólo el 6,67% piensa lo contrario.
2. Un 40,02% de padres piensa que sus opiniones son escuchadas por las autoridades, un 53,33% manifiesta que eso sólo ocurre a veces; mientras que sólo un 6,67% dice que no es escuchado por las autoridades.
3. Un 40,02 de padres de familia manifiesta que siempre se ha conocido la visión, misión, políticas de la institución, un 53,33% dice que eso sólo ocurre a veces y sólo un 6,67% dice que nunca ha conocido.
4. Un 46,66 de padres encuestados afirma que siempre se integran activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso, otro 46,66% afirma

que se integra a veces y sólo un 6,67% dice que nunca se integra a los programas institucionales.

5. Un 33,33% opina que siempre las autoridades socializan los planes y proyectos curriculares y de convivencia a docentes, estudiantes y padres de familia, mientras que un 40,02% opinan que eso ocurre a veces, el 26,66% manifiesta que nunca las autoridades socializan sus planes y proyectos.
6. Un 33,33% manifiesta que siempre el clima existente en la institución educativa es éticamente sano, un 53,33% opina que el clima es sano a veces y un 13,34% opina que nunca es sano.
7. Un 13,34% opina que siempre existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución, un 73,33% piensa que ese liderazgo existe a veces y un 13,34% afirma que nunca ha existido dicho concepto.
8. Un 13,34% de padres opina que está de acuerdo con el tipo de enseñanza que imparten los docentes aplicando la metodología salesiana, un 73,33% manifiesta que a veces está de acuerdo con dicha metodología y un 13,34% opina que nunca está de acuerdo con dicho enunciado.
9. Un 26,67% considera que su representado siempre está siendo formado en una educación en valores, un 66,66% piensa que a veces está siendo formado en una educación en valores, mientras que sólo un 6,67% manifiesta que eso no ocurre.
10. Un 46,66% manifiesta que siempre la gestión administrativa, financiera, pedagógica de las autoridades y personal docente se sustenta en bases legales, otro 46,66% opina que eso ocurre a veces y un 6,67% manifiesta que nunca la gestión se sustenta en bases legales.
11. El 26,66% opina que siempre existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente, el 66,67% opina que eso ocurre a veces y sólo el 6,67% dice que nunca ven creación e innovación en la labor docente.
12. Un 26,66% de padres encuestados manifiestan que siempre participan de manera positiva y proactiva en la educación de su representado, un 66,67% manifiesta que a veces participa y un 6,67% dice que nunca participa en la educación de su representado.

Matriz de problemáticas

Cuadro 5

Problemas observados	Causas	Efectos
Disenso entre autoridades y docentes	Comunicación de una sola vía	Resentimientos, malestar
Liderazgo paternalista, autocrático	Imposiciones, tiende a una excelencia académica, basada en la competitividad	No hay confianza, compromiso en los involucrados
No hay delegación de funciones	Autoridad vertical	Obediencia en el cumplimiento de funciones
Falta innovación y cambio en las metodologías de enseñanza por parte de docentes	Uso de métodos tradicionales de enseñanza	Clases rutinarias y sin motivación
Falta integración psico-afectiva con los padres de familia y en la comunidad	No se escucha peticiones de padres de familia y estudiantes	No hay crítica, ni deliberación
Masificación y estandarización en las actividades y comportamientos	Decisiones verticales	Obediencia y disciplina rígida
Se cultivan los valores, pero no se practican como virtudes	Se pregonan desde el discurso	No hay práctica consciente

5. DISCUSIÓN

La Academia Militar “Borja N°3” CAVANIS, está organizada bajo el paradigma objetivo, lineal, racionalista, es decir, una gestión educativa vertical que se comprueba a través de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos preparados para la investigación, y en el diagnóstico; es decir, falta comunicación de doble vía, se rinde mucho tributo a la excelencia académica, la disciplina es rígida, los directivos CAVANIS mantienen una postura distante de los procesos de administración; es menester girar la gestión hacia el cumplimiento de metas a través de indicadores, y, crear un liderazgo que se ve incipiente en maestros y padres, y que tiende a ser mejor enfocado en la parte estudiantil, desde luego que debe dirigirse hacia una perspectiva holística, visionaria y humanizante que es lo que reclama esta sociedad diversa y desequilibrante.

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, no es tan deseable, se puede deducir que es el rector quien organiza tareas en una reunión general cada trimestre y no se nota que haya equipos de trabajo que coordinen utilizando la sinergia en el quehacer educativo. (Aunque en la tabla 11 literal d la mayoría opina que si hay equipos de trabajo). Es imprescindible que haya consenso y acuerdos entre autoridades y docentes. Se debe utilizar en este caso un liderazgo holístico, democrático, basado en la participación y flexibilidad en la organización, en donde haya horizontalidad, se actúe con libertad, justicia e igualdad y se pueda crear lazos afectivos entre ellos.

El quehacer educativo debe convertirse en una relación percibida como generadora de desarrollo humano; un clima escolar no tan punitivo, sino un ambiente en donde prime la alegría, afectividad, empatía, un trato humano pero con sólidos fundamentos éticos.

Un paradigma vertical sin importar el sentir de los docentes en este tipo de organización educativa no fluye el trabajo de equipo, sino solamente son eventos de obligatoriedad en la funcionalidad del orgánico. La relación de la cúpula de poder y de mando mantiene estructuras de comunicación de vía directa, lo que implica que el diálogo concebido desde la perspectiva amplia humanística, holística, no existe o es

muy limitado de alumnos hacia autoridades, de profesores hacia autoridades y la comunicación no es de interés de estructura.

En la academia es importante recalcar que se mide el tamaño de la organización de acuerdo con el número de miembros y los resultados académicos obtenidos en la institución, los cuales indican la capacidad para articular los recursos de los que se dispone en la institución. También se toman en cuenta los procesos y no sólo el número de miembros, puesto que todos ellos conocen los manuales de normas, reglas y procedimientos, se infiere que hay obediencia y que las tareas están bien definidas.

Se deduce que el rector y el consejo directivo comparten la toma de decisiones, por ende ejercen un liderazgo, -que tiende a ser algo vertical- y que de allí se proyecta un clima de respeto y consenso entre los involucrados. Se nota que hay discrepancias en las respuestas, un 50% cree que no hay delegación en la toma de decisiones que ayuden a solucionar conflictos de manera oportuna y pertinente y el otro 50% cree que no hay participación de los colaboradores, lo que hace pensar que sólo los directivos toman decisiones por encima de los demás.

Al analizar el literal g tabla 11, se puede confirmar una contraposición en los encuestados de 50% y 50%, al afirmar que no hay delegación de autoridad a los grupos de decisión, las decisiones políticas de las autoridades de “arriba” pretenden ser coherentes, viables y factibles de realizar, pero no se da cabida al empoderamiento, por lo tanto los de “abajo” sólo reciben sugerencias, órdenes de manera vertical.

Hace falta un liderazgo que enfatice el modelo comunicacional, es decir construir relaciones con un diálogo de corazón y salpicado de alegría, la educación no sólo es adiestramiento, los seres humanos estamos necesitados de ser tomados en cuenta, de que nos escuchen.

En cuanto a las características de un líder hay una contraposición en los encuestados: un 50% opina que las habilidades de un líder se desarrollan con estudios en gerencia, mientras que el otro 50% opina lo contrario, cree que las habilidades gerenciales son innatas, (tabla 12 literal d). Se puede inferir que se

requiere proyectar a futuro capacitación sobre cómo potenciar y mantener en el tiempo, un liderazgo holístico y servidor como una relación de trabajo sin la espera de recompensas, que permita la participación, veracidad y creatividad. El servicio debe cooperar al bien común, al fortalecimiento de los lazos familiares inicialmente para que luego trascienda hacia la escuela, fundamentado en una motivación trascendente y en una confianza ética.

Un 100% de encuestados cree que se mejorará el desempeño y progreso de la institución con la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Esto hace pensar que debe haber cambios en el trato, algo que nos haga reflexionar que saludarnos, tratarnos por el nombre, ser comedidos, servir sin esperar nada a cambio, es comprometernos a convivir en un clima institucional agradable, no desdice en nada nuestra condición humana, ni nos rebaja como profesionales, actitudes que mejoren el ambiente laboral practicando los valores que debe elevarnos como personas, construir una nueva imagen propia y mejorar el tejido organizacional.

Hay una contraposición en el literal c, tabla 16: un 50% afirma que son los departamentos didácticos quienes elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mientras que el otro 50% afirma lo contrario. Igual ocurre en el literal g tabla 16: hay una contraposición en este ítem un 50% afirma que es el departamento didáctico quien elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el otro 50% lo niega. Esto hace pensar que hay falta de comunicación y que tanto directivos como docentes quieren aparecer como los propulsores y ejecutores de la programación didáctica. Es aquí en donde deben aflorar los valores, las virtudes éticas como el modo acostumbrado de obrar de las personas, que los lleve a desarrollarse en plenitud, a vivir y a conseguir felicidad en la práctica educativa diaria.

El cultivo de los valores es una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la verdad y la excelencia, de la mejora continua de los seres y más de los docentes, es a través de la educación permanente y comprometida que se pueden lograr consensos, no debe haber competitividad entre docentes, sino un trabajo colaborativo, el compromiso intrínseco de mejorar y guiar la vida de los demás.

Los directivos de la Academia Borja tienen muy claro lo que es la información y su diferencia con la comunicación, todos conocen manuales y reglamentos y se nota compromiso en su cumplimiento. Para la solución de conflictos saben que hay que realizar una toma de decisiones consciente y asertiva, basada en el diálogo, pero no la practican a cabalidad. Reconocen con certeza las características de un líder, pero no lo impulsan, conocen los valores que deben cultivar en la comunidad, saben que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos, formas de actuar como hábitos consolidados de modo estable en el carácter, de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, que conduzcan al desarrollo de una moral autónoma y a una verdadera actitud democrática, pero estos procesos no están siendo conducidos ni liderados convenientemente.

En el ítem 5 se nota que no todos conocen los tipos de liderazgo, nombrándose: liderazgo democrático, autocrático, positivo; también se infiere que es algo cuestionado el tipo de liderazgo que ejercen las autoridades, docentes y alumnos, dejando entrever cierta disconformidad con los propietarios CAVANIS, quienes de modo soterrado ejercen un liderazgo transaccional en el que se da un intercambio de relaciones entre líder y subordinados y viceversa, el subordinado obedece al líder. Se nota una influencia mutua en la que se cede poder para que los subordinados se conviertan en líderes y agentes de cambio sólo en ciertos aspectos, como por ejemplo permitir a los docentes agruparse en una asociación de profesores; todo es tomado como una transacción justa.

En el ítem 8 también se nota la presencia de alguna resistencia en cuanto a anti valores, especialmente en lo que se refiere a impuntualidad, en una academia con carácter militar, se requiere que todos los involucrados no sólo la definan como concepto sino que la practiquen como virtud. En menor nivel de importancia se mencionan situaciones callejeras, influencia de los medios de comunicación, falta de sinceridad e incomunicación.

Un 55% de docentes manifiestan que a veces el liderazgo en la Academia 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, sólo un 30% manifiesta que siempre sucede así, (tabla 19 literal 2). Se puede inferir

que el liderazgo de la Academia, para implementar los cambios e innovaciones cuestiona lo negativo de la práctica docente tradicional en primer lugar, se nota una tendencia a pensar que es en la función netamente docente en donde radican las dificultades para empezar las transformaciones anheladas que persigue la institución.

En el ítem 6, las respuestas están equiparadas, un 35% afirma que siempre hay trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, otro 35% afirma que sólo a veces son tomados en cuenta y un 30% dice que nunca hay trabajo en equipo para el cambio de metodologías, lo que hace un gran total de 65% que no están muy de acuerdo con este enunciado, (tabla 19 literal 6). No hay consensos para cambiar metodologías de enseñanza, se notan que son impuestas, o cada maestro la escoge, o hay resistencia al cambio. Hay una tendencia a criticar actos y comportamientos ajenos con los cuales no se está de acuerdo, no se dicen de manera frontal, sino por lo bajo, en consecuencia, se deben plantear soluciones de una manera creativa y sin herir los sentimientos de los otros.

Un 50% de docentes afirman que sólo a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y, un 45% dice que nunca se ha sentido poco integrado, (literal 9 tabla 19). Se deduce que hace falta que todos los docentes se sientan aceptados, estimados, considerados por los demás para que se dé una positiva integración, no deben ser considerados únicamente como instrumentos del trabajo, a los que sólo hay que pagar puntualmente, sino tomar en cuenta sus necesidades de desarrollo profesional y personal. Es aquí en donde se nota la ausencia de liderazgo, puesto que hay que consolidar la unión institucional, siendo empáticos, proactivos, asertivos, no esperar ser "llamados a", sino participar libremente para generar confianza y desde luego tomar en cuenta los elementos constitutivos de la ética en el crecimiento personal que tiene las dimensiones de profesionalidad, trascendencia y finalidad del trabajo escolar.

Un 50% de docentes encuestados afirman que a veces hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; mientras que un 25% afirma que siempre hay actividades de integración y otro 25% manifiesta que nunca hay dicha integración, (literal 15 tabla 19). Se infiere que la comunidad educativa debe

realizar actividades extracurriculares de integración, programar convivencias, retiros, programas artísticos, sociales, culturales, deportivos, en donde todos compartan inquietudes, den sugerencias, propongan cambios y se logre un ambiente sincero y armonioso.

Un 35% de alumnos están completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, un 25% también está de acuerdo con el enunciado, lo que da un gran total de 70%; mientras que otro 35% está en desacuerdo y piensan que las autoridades si escuchan los problemas de los estudiantes, (tabla 20 literal 2).

Las autoridades deben bajarse un poco al nivel de los estudiantes, escuchar sus opiniones, sugerencias, temores, necesidades afectivas. Se deduce que los directivos tienen de alguna manera el poder autocrático, lograr que las personas alcancen virtudes como el respeto, el agradecimiento, la amabilidad o la lealtad de manera exigida, coercitiva, esto no logrará conseguir actitudes serviciales por convencimiento, significa que las personas no están siendo motivadas y estos comportamientos no se proyectarán de forma positiva hacia el exterior de la institución, impidiéndose así el despertar de un liderazgo, que además debe ser sostenible y sustentable.

Un 45% de estudiantes está de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 10% está completamente de acuerdo, lo que da un gran total de 55%. Un 25% está en desacuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases y un 20% está completamente en desacuerdo, (literal 4 tabla 20). Hay un gran porcentaje que piensa que las clases no despiertan interés, no son novedosas y más bien se concluye que son de corte tradicional, no se utilizan técnicas activas que llamen la atención, por lo tanto no se está poniendo en práctica los fundamentos del constructivismo socio-crítico que pregona la Academia, el alumno no construye su propio aprendizaje, no lo hace por descubrimiento. Se tiende a la excelencia en el rendimiento académico para adquirir prestigio como institución.

Un 30% está completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y un 45% está de acuerdo, lo que hace un gran total de 75%. Un 15% está en

desacuerdo y un 10% está completamente en desacuerdo, no creen en el enunciado de que todos trabajan de la misma forma, el mismo trabajo y en el mismo tiempo, (literal 5 tabla 20). Los estudiantes están transmitiendo un llamado de atención a los docentes: todavía perviven en nuestras instituciones las viejas prácticas tayloristas: rutina, rigidez, verbalización, no se toma en cuenta las diferencias individuales, ni la creatividad; se tiende a la masificación y estandarización de actividades y comportamientos.

Hay contraposición en este ítem: un 20% está completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, le sigue un 30% que está de acuerdo, lo que da un total de 50%. Un 15% está en desacuerdo y un 35% está en completo desacuerdo, lo que da un total de 50% quienes piensan que no se cumple con lo enunciado, (literal 6 tabla 20). Se concluye que falta motivación a la hora de iniciar clases, hay que incentivar a los estudiantes a que sientan gusto, entusiasmo por las actividades educativas diarias. Es menester que los docentes impulsen el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, la práctica y el cultivo de valores, puesto que la motivación es la que inicia, guía, y mantiene comportamientos que eleve a los estudiantes a la autorrealización.

Un 10% de alumnos está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, le sigue un 45% que está de acuerdo, lo que da un total de 55%. En cambio un 25% está en desacuerdo y un 20% está completamente en desacuerdo, lo que da un total de 45% que no concuerda en que hay innovación, variedad, participación e interacción con los docentes en los métodos de enseñanza en las clases, (literal 8 tabla 20). Aparentemente se piensa que hay participación, innovación, variedad en la utilización de métodos de enseñanza e interacción con los docentes, pero un gran conglomerado piensa que los docentes no siempre están innovando sus métodos, no permiten la participación de los alumnos, ni interactúan con ellos.

Un 45% de estudiantes afirma estar completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 30% que también está de acuerdo con dicho enunciado, lo que da un total de 75%. Un 10% manifiesta estar

en desacuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 15% que está completamente en desacuerdo con dicha afirmación, lo que da un total de 25%, (literal 11 tabla 20). Se infiere que el maestro define su programación y ejecuta sólo lo que el planeó, lo que está ordenado en el currículo, sin tomar en cuenta las sugerencias o actividades que a los estudiantes les gustaría realizar, debe haber apertura, dinamismo e interactividad; nuevamente nos encontramos con un punto de verticalidad en la toma de decisiones: el profesor enseña a su manera.

Un 46,66 de padres encuestados afirma que siempre se integran activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso, otro 46,66% afirma que se integra a veces y sólo un 6,67% dice que nunca se integra a los programas institucionales, (tabla 21 literal 4). Hace falta la implementación de programas de integración y formación de líderes para padres de familia, porque ellos son el nexo a través del cual se da una comunicación de ida y vuelta entre hogar y escuela, son los cimientos en los que se apoya la educación, a través de su participación y colaboración en la formación de los hijos se puede inculcar valores, e, incentivando el liderazgo se puede canalizar un mejor ambiente, por lo tanto, la academia debe ejecutar proyectos para mejorar las relaciones humanas, el cambio de las actitudes y favorecer la comunicación.

Un 13,34% opina que siempre existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución, un 73,33% piensa que ese liderazgo existe a veces y un 13,34% afirma que nunca ha existido dicha proposición, (literal 7 tabla 21). El liderazgo está siendo cuestionado y lejos de convertirse en servidor, se acerca más a convertirse en el fundamento de trabajo académico, su afán a primera vista es alcanzar un alto rendimiento académico para la certificación y acreditación, con miras a la competitividad. Algunos padres de familia no ven el liderazgo como un pilar de la institución. Quienes practican este concepto en mayor grado son los estudiantes denominados comandos (con instrucción militar), quienes hacen labor social en hogares de ancianos, pastorales con sectores deprimidos de la comunidad...

Un 26,67% considera que su representado siempre está siendo formado en una educación en valores, un 66,66% piensa que a veces está siendo formado en una educación en valores, mientras que sólo un 6,67% manifiesta que eso no ocurre, (literal 9 tabla 21). El pensar que sólo en algunas situaciones y comportamientos

estudiantiles se demuestra el cultivo de los valores en la academia, es una muestra de inconformidad con los fundamentos “paternalistas” de los CAVANIS; que son la práctica de valores y la convivencia plena. Hay que desarrollar en los alumnos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal. La instrucción de niños y jóvenes mira a tres cosas: el cuerpo, la inteligencia, el corazón, siendo este último el más importante, y por ello es la tarea más esencial de una sabia educación. La disciplina está en el exterior y lo que hace el ser humano es conformismo, la formación en valores debe basarse en la reciprocidad, en la autonomía, en la libertad, que no se tape con una atmósfera de coacción intelectual y moral.

El 26,66% de padres, opina que siempre existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente, el 66,67% opina que eso ocurre a veces y sólo el 6,67% dice que nunca ven creación e innovación en la labor docente, (literal 11 tabla 21). Este acápite coincide con lo que piensan algunos estudiantes y directivos, por lo tanto es necesario que los docentes se capaciten en innovaciones educativas y las practiquen, tomando en cuenta las diversas especialidades y las necesidades comunitarias. No está por demás un cambio en la preparación diaria y a cabalidad de los planes de trabajo, de los procesos de enseñanza-aprendizaje inherentes a su función.

Un 26,66% de padres encuestados manifiestan que siempre participan de manera positiva y proactiva en la educación de su representado, un 66,67% manifiesta que a veces participa y un 6,67% dice que nunca participa en la educación de su representado, (literal 12 tabla 21). Una de las fallas de la familia es que sólo a veces participa de la educación de sus hijos, especialmente cuando hay quejas o citaciones del plantel, es cuando hay intervención; sin embargo cuesta practicar valores primero en el hogar y luego estar en permanente contacto con docentes, autoridades para conocer el progreso moral, no sólo de rendimiento de sus hijos. Es importante el acompañamiento de los padres en la formación de sus hijos y en la ejecución de procesos de desarrollo comunitario en los que intervienen sus hijos. Participar en mingas, reuniones y actividades previstas e imprevistas. Integrarse positivamente en el ambiente institucional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. La gestión educativa de la comunidad CAVANIS es aceptable, no se puede contrastar debido a la falta de indicadores internos de evaluación, la aplican en forma vertical, pero no está desarrollada adecuadamente.
2. El proceso enseñanza-aprendizaje PEA, responde medianamente al modelo constructivista socio-crítico, tiende a ser de corte tradicional.
3. No hay comunicación de doble vía: las necesidades del cuerpo docente, alumnado, padres de familia no son escuchadas por las autoridades, no permite desarrollar un real liderazgo basado en valores.
4. No se aprecia que se esté desarrollando un liderazgo y menos de tipo holístico entre sus miembros: por lo tanto no hay motivación, ni innovación, se percibe una estandarización de actividades y comportamientos.
5. El PEI aglutina demasiados aspectos no priorizados, no está consensuado por la comunidad, está desorganizado y falta su socialización. De igual manera el plan estratégico no es coherente, le falta estructuración, en la parte evaluativa no hay indicadores, ni parámetros de seguimiento.
6. Los valores más se dirigen a la parte disciplinaria y militar, a la parte científico-técnica, a la parte religiosa, por su concepción netamente cristiana, pero eso no significa que en el PEA se involucren efectivamente los valores, el liderazgo. Este no es un eje transversal dentro del proceso.
7. La familia no está participando de manera proactiva desde el hogar, desde este punto de vista se hace difícil impulsar una propuesta sólida de formación de líderes estudiantiles que se proyecten hacia el futuro. No hay involucramiento de los padres en el ambiente educativo, por lo tanto no pueden erigirse en potenciales líderes.

Recomendaciones:

1. Debe implementarse una gestión educativa como eje transversal entre los dos sistemas principales: el sistema educativo y el sistema social.
2. Se debe gestionar las innovaciones educativas de aula, en las que se dé prioridad al descubrimiento, a la construcción del conocimiento guiado, mediado por el docente. Este permitirá que realmente se desarrolle el liderazgo y los valores, para ello hay que monitorear permanentemente, permitiendo una retroalimentación a tiempo.
3. La comunicación debe ser de doble vía, establecer canales de diálogo entre todos los involucrados, es decir hacer gala de una “escucha activa”, de un diálogo lúdico para mejorar las relaciones humanas, puede implementarse a través de canales interactivos, para mayor rapidez.
4. Debe potenciarse la motivación para el involucramiento de los padres de familia en los procesos institucionales, elaborar sesiones de trabajo compartido en donde todos expongan sus iniciativas y propuestas de mejora.
5. Promover la organización de seminarios, talleres, convivencias, para docentes, estudiantes, padres de familia, en los que se incentive, se potencie la formación de líderes desde tempranas edades.
6. Elaborar el PEI en consenso e implementarlo con proyectos de fácil ejecución y evaluación, con indicadores medibles que validen y den confiabilidad a lo actuado.
7. Los valores deben ser el inicio de la práctica de la virtud primero en el seno familiar y luego en la escuela, es a través del proceso enseñanza aprendizaje que se puede dar cabida al establecimiento de principios sólidos y actitudes positivas en el proyecto de vida de los estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. *Nombre:* “DESPERTANDO EL LIDERAZGO DE AUTORIDADES, DOCENTES, PADRES Y ESTUDIANTES DE LA ACADEMIA MILITAR BORJA N°3 CAVANIS, EN EL PROCESO EDUCATIVO”

2. *Antecedentes:* De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas a padres de familia y con el afán de involucrar a las autoridades, los padres, docentes y estudiantes en el PEA de la Academia, se presenta esta propuesta para redireccionar la gestión, potenciar el liderazgo, la motivación, la comunicación abierta y oportuna y, con el ánimo de estrechar lazos afectivos entre familia y escuela. Esta decisión sirve como estrategia que permite su instrumentación para lograr una mejor integración en la comunidad CAVANIS, un ambiente adecuado y un entendimiento cabal de las políticas directrices de la academia y un mayor nivel de escucha e inserción de los miembros en la toma de decisiones de la institución.

3. *Justificación:* Uno de los pilares de la gestión en toda institución educativa, es sin lugar a dudas el liderazgo como un componente estructural de cualquier malla curricular, es un tema transversal de todo conocimiento que lastimosamente no ha sido visualizado por los miembros de la comunidad educativa en el ámbito del sistema educativo en general. El liderazgo, los valores, en este contexto no han sido tomados en cuenta como el deber ser de cualquier institución, sea ésta la familia, el centro educativo, laboral o social; por lo tanto, la misión y visión institucional no incorporan este aspecto básico en la práctica, la demanda de nuestra sociedad ecuatoriana de formar líderes desde edades iniciales es un tema pendiente en la agenda nacional y educativa en particular.

La familia, como la primera educadora, entidad diversa y cambiante, pero si está bien establecida, debe proporcionar el calor humano, la afectividad que se enriquece en el alma de los niños, es en el nido del hogar donde se modelan sus primeras actitudes: el saludo, la palabra amable, la suave caricia, el abrazo fraterno, los gestos sinceros que desembocan en un ambiente de armonía tanto en el hogar como fuera de él, hay que desarrollar en los hijos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal y sólo los padres y maestros son quienes lograrán

conseguir solidez de principios morales en toda su vida presente y futura. El acompañamiento permanente de los adultos es vital para el crecimiento de los hijos y la formación de sus valores que derrumben la entropía en la que nos ha sumergido este mundo consumista y turbulento, desperdiciando así inmensas oportunidades de despertar y potenciar el liderazgo.

El liderazgo, un tema con muy pocas posibilidades de desarrollarse dentro de las aulas escolares, puesto que no consta dentro de las mallas curriculares actuales, es quizás mejor tratado en centros de educación superior para aquellos estudiantes que cursan carreras de maestría, algo que viene prosperando gracias al empuje de la educación continua y permanente que obliga a empleados y servidores públicos y privados a un creciente desarrollo profesional, es un aporte que puede realizar la maestrante, como una forma de agradecer la colaboración que autoridades, maestros, padres y estudiantes prestaron para la consecución de la presente investigación, la misma que es un requisito para obtener un título de cuarto nivel en gestión, liderazgo y valores.

4. Localización y cobertura espacial

El lugar en donde se realizará la propuesta es en la Academia Militar Borja N°3, escogido para llevar a cabo los talleres con autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del comité central.

5. Beneficiarios

El grupo de participantes son todas las autoridades y los docentes, los padres de familia y estudiantes, de entre quienes se toma una muestra representativa. Se llamará a reuniones en el mes de septiembre de 2011, al elegirse el comité central se socializará la implementación del proyecto de formación de líderes y motivación familiar. Se debe tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo y sobre todo la motivación y el compromiso con los que participen para llevar a término la propuesta, quienes participan deben poner en juego sus habilidades, destrezas y capacidades para interactuar con los demás, con la comunidad y que se proyecten hacia la sociedad, en beneficio de sus propios hijos y de los demás estudiantes de la Academia.

6. *Objetivos de la propuesta:*

Objetivo general: Involucrar a la familia con la Academia en el proceso educativo, a través de actividades que permitan despertar y potenciar el liderazgo.

Objetivos específicos:

1. Capacitar a las autoridades, los docentes, padres y alumnos en gestión y liderazgo.
2. Fortalecer la formación de equipos de trabajo con mentalidad participativa y asertiva.
3. Descubrir y potenciar el liderazgo en pos de lograr una sana convivencia y un acompañamiento verdadero en el desarrollo de los estudiantes.

7. *Actividades*

Para la ejecución de las actividades se utiliza la metodología de Puebla, este método técnicamente consta de tres elementos: ver, juzgar y actuar, el mismo que fue incorporado a la praxis eclesial al punto de ser usado en la asamblea episcopal latinoamericana que culminó con la redacción de lo que se llama el documento de Puebla (México).

El *ver*, consiste en analizar los contextos en los cuales se vive y sus problemas, los cuales se presentan como un clamor a la conciencia cristiana. El *juzgar*, pretende buscar y encontrar en la biblia hechos análogos a los cotidianos y preguntarse como Jesús se posicionaba ante ellos, qué pensaba, qué sentía y cómo obraba respecto de ellos. El *actuar*, pretende ser la opción práctica inspirada en el evangelio para intervenir en la historia tratando de instaurar el Reino de Dios. Implica normalmente que se han de realizar cambios en el pensar, en el sentir y en el actuar. Son conversiones o metanoias hacia una vida más acorde a los valores del evangelio. (Disponible en <http://multimedios.org/docs/d000363/p000006.htm>).

El seminario taller para las autoridades, versará sobre el alcance holístico de lo que debe ser la gestión educativa, tipos, componentes e instrumentos. Para los

docentes, con el tema de liderazgo se enfatizará en los tipos, características, haciendo hincapié en el componente pedagógico y sobre todo en el liderazgo en el aula.

El seminario para padres de familia se enfatizará en conductas asertivas, diálogo funcional y diálogo lúdico. El seminario taller para los estudiantes, versará sobre cómo despertar el liderazgo innato, tipos de líder, características. Para las actividades familiares se sugiere implementar un ciclo de charlas, seminarios, conferencias, trabajo social en los sábados de los meses de febrero y marzo de 09h00 a 13h00 con todos los padres de cada año escolar. En ellos se puede ampliar temáticas como el matrimonio, divorcio, rol de los padres, Código de la Niñez y Adolescencia. Además se puede complementar con trabajo comunitario y participación de la liturgia de la semana santa en abril de 2012. Todos los talleres se ejecutarán en 4 sábados de 08h00 a 13h00.

Para las actividades “Visite conmigo” los docentes prepararán actividades interactivas mensuales en cada aula con temas que sean de actualidad, en los que los padres tienen que permanecer mínimo quince minutos en el aula, en el horario que ellos escojan observando cómo aprenden sus hijos, cómo trabaja el maestro, ayudando en las tareas diarias planificadas en conjunto y con antelación en las reuniones que para el efecto, debe llamar el guía de cada paralelo.

Para las actividades “Practico un valor por mes”, cada docente guía de paralelo y el comité de estudiantes, planificarán dramatizaciones y exposiciones, uno por mes, con lo cual, se incentivará a la práctica de los valores propuesto por la academia, el presidente del curso será el encargado de monitorear el comportamiento de sus compañeros.

El documento de Puebla implementó un método que consiste en: 1) Ver: mirar la realidad de lo que está sucediendo en la actualidad con la familia de la institución. 2) Juzgar: iluminar el contenido de esa realidad con escritos y conocimientos de expertos. 3) Actuar: ejecución de acciones concretas para dar soluciones a los problemas encontrados mediante talleres, seminarios...

TEMA: La gestión educativa

- Concepto, tipos: visión autoritaria y visión democrática.
- Componentes, instrumentos, PEI.

Ver: La gestión educativa dentro de la academia Borja, se enmarca dentro de un modelo vertical, lineal, autoritario, en las encuestas se deja entrever que se mejorará el desempeño con ambientes cordiales de trabajo.

Juzgar: La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación (Casassus. 2000, pág. 2).

La gestión educativa es el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos. Es la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores. (Buele, videoconferencia, Proyecto de grado II).

Según Casassus Juan, (UNESCO. 2000. pág. 17) hay dos visiones de la gestión educativa: la autoritaria y la democrática... (pág. 7) analiza siete modelos de gestión educativa: normativo, estratégico, de planificación estratégico-situacional, prospectivo, de calidad total, reingeniería de procesos y el comunicacional.

Actuar: para cambiar la realidad despersonalizada del ser humano, hay que revitalizar su esencia, pasar de aquella visión materialista, demasiado social, científica, e incluso una extremada visión espiritualista, hacia una visión más democrática, no vertical.

Objetivo: La gestión educativa tiene que dar un giro desde la posición autoritaria hacia una visión holística, humanizante, horizontal en la que se dé cabida al ser humano como persona.

Matriz 1

PERIODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08h00-08h30	Inauguración	Ambientación Salud de bienvenida Pensamiento motivador	Autoridades
08h30 09h00	Encuadre	Técnica “el juguete” Tipos de persona: Impositivo, Sentimentalista, Chantajista, Hedonista, Materialista, Humanista.	
09h00 10h30	Estudio del tema	Exposición sobre gestión educativa, clases de gestión. Componentes Instrumentos	
10h30 11h00	Receso		
11h00 12H30	Trabajo en grupo	Formación de grupos: Analizar un PEI Componente identidad Componente curricular Componente de gestión Proyectos	Autoridades Con visión democrática
12H30 13h00	Plenaria	Socialización de trabajos Síntesis Compromisos Cierre	

Desarrollo del Taller

Ambientación: saludo de bienvenida

Juego de ambientación: cabeza, hombros, piernas, pies, ojos, oídos, boca, nariz.

Todos memorizan y repiten la canción.

Pensamiento motivador: Meditación 1 *¿De qué le sirve al hombre ganar todo el mundo si pierde su vida?» (Mi 16.26), (De Melo, 2009, pág. 11).*

Se ejecuta la técnica “el juguete”: en el centro de la sala se simulará un niño jugando con la cabeza baja y en silencio. Cinco personas pedirán con insistencia el juguete, sin mencionar la característica de la persona:

Impositivo: con coraje, demostrando fastidio dirá: “dame el juguete. Te pego si no me das el juguete. Maldita sea, entrégame el juguete”

Sentimentalista: demostrando pena y angustia, llegando al llanto, dirá: “dame el juguete. Es cuestión de vida o muerte, préstame el juguete”

Chantajista: Con actitud solapada dirá: “Dame el juguete. Si me das el juguete, no digo lo que sé de ti. Te regalo lo que quieras si me lo das”

Hedonista: “Dame el juguete, bueno no me importa, mejor me voy a comer una hamburguesa y no te voy a dar”

Materialista: “Si no me das el juguete, no te hago jugar con mi nintendo, tengo muchos otros juguetes y no te voy a dejar jugar con ellos”

Mientras desfilan estos tres personajes, el niño tomará una actitud pasiva, silenciosa y a la defensiva y continuará jugando...

Humanista: será el último personaje en ingresar, se dirigirá al niño preguntándole sobre su estado de ánimo, su juguete y ofreciendo finalmente jugar con él. El niño aceptará y jugarán juntos.

Se procesa analizando las actitudes de cada personaje. Semejanzas y diferencias. Aplicar las actitudes al “hombre cosa, sociedad cosa y ser humano”

Se proyectará la problemática sobre gestión educativa: modelo autoritario y modelo democrático. Se estudia los diferentes ámbitos en los que se puede hacer gestión: administrativo, infraestructura, curricular, gobierno y clima institucional, área de servicios, talento humano y conocimiento, el entorno. Se determinarán los instrumentos en los que se asienta la verdadera gestión educativa: PEI, POA, planes, códigos y reglamentos.

Trabajo en grupo, se forman los equipos, enumerándolos. Se proyectan los preliminares del PEI, diagnóstico situacional, sus componentes y se reparten los temas:

Grupo 1: Componente identidad

Grupo 2: Componente curricular

Grupo 3: Componente de gestión

Grupo 4: Proyectos

Plenaria: Se reúnen los capacitados nuevamente y comentan sobre las partes esenciales del PEI. Hacer una reflexión sobre los comportamientos de las autoridades de la Academia, diferenciando:

¿Cómo soy ahora con mis subordinados?

¿Cómo debo ser en el futuro?

¿Cuáles son los instrumentos de gestión que deben ser corregidos o mejorados?

Determinar las experiencias positivas y negativas de su administración en el plantel:

La experiencia que positiva que tuve fue.....

La experiencia negativa que tuve fue.....

Orientar, aclarar, conceptualizar, comprometer al cambio, con seguridad y convencimiento, es un momento pedagógico importante para generar compromisos que partan de conceptos claros.

Síntesis y compromisos: es necesario reforzar en uno, dos o tres ejes lo tratado sobre la gestión: sus clases, las áreas en las que debe profundizarse, los instrumentos; la importancia de los gestos corporales en la comunicación:

¿Qué concepto tengo del Colegio?

¿Cómo está formado su organigrama?

¿Cómo mejoro el clima institucional?

¿Cuáles son las nuevas actitudes que debo practicar?

Evaluación: analizar y contrastar las situaciones positivas y negativas, incentivando al cambio en las autoridades. Enlistar políticas y metas.

TEMA: El liderazgo

- Concepto, tipos, características
- Componente pedagógico
- Liderazgo en el aula

Ver: Según el resultado de las encuestas, es el rector quien organiza las tareas en la opinión de la mitad de encuestados, de igual manera que no hay delegación en la toma de decisiones, si bien es cierto que se cree que el liderazgo es innato, también es cierto que hay que estudiar gerencia educativa, que el departamento didáctico es quien prepara la programación didáctica de las áreas, sin embargo opinan que no hay una memoria didáctica, muchos docentes no se sienten muy comprometidos o hacen notar que hay un desacuerdo continuo con el rector, si piensan que no hay actividades de integración y que solo a veces son tomados en cuenta para trabajo en equipo es una muestra de que no hay posibilidades de desarrollo de líderes entre los maestros.

Juzgar: Si unos son los que mandan y otros son los que obedecen, no se impulsa a la formación de líderes que puedan cuestionar con actitudes y habilidades las órdenes existentes. El desarrollo de procesos y formas de comunicación dentro de la escuela, juega un papel vital en el establecimiento de relaciones significativas para

quienes viven en el aula el proceso enseñanza aprendizaje, pero aquel PEA que favorezca el intercambio de ideas y puntos de vista y un liderazgo nuevo que se proyecte hacia el futuro con una visión diferente, ilustrada por la dimensión emotiva-no lineal-holística. “Los grandes líderes crean la visión, se adueñan de ella y no se detienen hasta asegurarse que ésta se ha logrado” (UTPL. 2006, pág. 35).

Actuar: La formación de líderes educativos debe enfocarse no sólo en los directivos, sino en los docentes, al nivel micro de la gestión educativa, en la labor curricular y pedagógica imprescindible en el aula; aquilatar cinco aspectos fundamentales: visión, comunicación, servicio, autonomía y libertad.

Objetivo: motivar al cambio personal y al compromiso de vivirlo.

Matriz 2

PERIODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08h00-08h30	Inauguración	Ambientación Salud de bienvenida Pensamiento motivador: “La comunicación es en doble vía”	Docentes
08h30 09h00	Encuadre	Test: ¿Tiene condiciones para ser líder?	
09h00 10h30	Estudio del tema	Presentación del tema Definición de liderazgo Diferentes enfoques Características del liderazgo Componente pedagógico Liderazgo en el aula	Docentes motivados
10h30 11h00	Receso		
11h00 12H30	Trabajo en grupo	Formación de grupos: Biografía de Mahatma Gandhi Biografía de Martin Luther King Biografía de la Madre Teresa de Calcuta Biografía de Juan Pablo II Hoja de consignas	
12H30 13h00	Plenaria	Socialización de trabajos Síntesis Compromisos Cierre	

Desarrollo del taller:

Ambientación: el coordinador recibe amablemente a los participantes, coloca una tarjeta de identificación, los hace pasar a la sala de reunión. Se da un saludo de bienvenida. La maestrante (mediadora) expresa un pensamiento motivador referente

a la comunicación y a los objetivos del taller. Uso intencional del lenguaje como medio de comunicación y solución de conflictos.

Rompehielos: “La comunicación es en doble vía” (Merino, 2001, pág. 42).

Estudio del tema: se proyecta un power point:

El liderazgo: concepto, tipos de acuerdo a las dos corrientes: vertical, técnico racionalista; y la visión holística, humanizante del liderazgo; componente pedagógico y curricular. Enfoques y características. Liderazgo en el aula: implementación de actividades interactivas: “Visite conmigo”

A continuación los participantes se enumerarán del uno al cuatro, de acuerdo al número de grupos que se quiera formar. Lo mágico de la formación de agrupaciones inesperadas (nuevas alianzas).

Trabajo en grupos: presentación interpersonal, cada uno comentará una anécdota en el aula y otra en la Academia. Establecer un campo propicio donde los maestros se vean a sí mismos como líderes potenciales y reconozcan la diversidad como una fortaleza, mas no como un obstáculo para conseguir el liderazgo.

Grupo 1: Los participantes leerán hojas con la biografía de Mahatma Gandhi y representarán en un socio drama los aspectos más sobresalientes de su accionar.

Grupo 2: Los participantes leerán hojas con la biografía de Martin Luther King y representarán en un socio drama los aspectos más sobresalientes de su accionar.

Grupo 3: Los participantes leerán hojas con la biografía de la Madre Teresa de Calcuta y representarán en un socio drama los aspectos más sobresalientes de su accionar.

Grupo 4: Los participantes leerán hojas con la biografía de Juan Pablo II y representarán en un socio drama los aspectos más sobresalientes de su accionar.

Se organizará un debate, cada grupo prepara a un participante. Se nombrará un moderador. Se dará normas para el lenguaje hablado, gestual, empacando, moviendo agendas y programas.

Los participantes defenderán las características de su líder, tratando de analizar en cuál de los tipos de liderazgo se enmarca cada personaje. Compararlos y aplicar los criterios de liderazgo en la vida de la institución educativa. Se busca entender con serenidad la situación concreta de la comunidad educativa, poniendo por delante un

horizonte claro de ideales, metas y objetivos y las acciones tendientes a su implementación. Finalmente el moderador hará una síntesis del debate, destacando los aspectos más positivos e invitará al cambio de actitudes y el compromiso que tienen como líderes de sus alumnos y del aula a la que representan.

Plenaria: Se puede realizar un cuadro sinóptico con las características sobresalientes del liderazgo holístico. Concientizar en los presentes que la formación de líderes holísticos desde la escuela, los puede impulsar a convertirse en líderes dentro y fuera de la institución, será el primer paso para inspirar confianza y adhesión de los involucrados en el mejoramiento de las relaciones psico-afectivas de quienes pertenecen al plantel. Pedir a los asistentes graficar sus líneas de vida en un papel, marcando las fechas y los hechos más trascendentes.

Analizar aspectos positivos y negativos que pudieron marcar su capacidad de ser o no líderes ahora. Presentar recuerdos, fotos que reseñen hechos importantes de su vida y cómo dichas experiencias aportan a la motivación y a la vida de sus alumnos.

Compromisos: enlistar las actividades interactivas que van a programar para ejecutar en el aula junto con padres y alumnos.

Evaluación: se entregará una hoja en la cual se priorizarán los compromisos, valores y los objetivos que tenemos como maestros en el crecimiento, desarrollo y formación de los alumnos y de la institución.

Valor.....Compromiso.....
Objetivo personal.....

TEMA: La comunicación

- Conductas asertivas
- Diálogo funcional y diálogo lúdico

Ver: Una familia que no se comunica está al borde de la desintegración: no manifiestan sus anhelos, preocupaciones, esperanzas, dificultades, limitaciones... no se pueden detectar los problemas afectivos, sociales y económicos que afectan a

los estudiantes y sus familias. El problema del trabajo y estudio hace que todos los miembros de la familia salgan a tempranas horas, no se reúnen al medio día para almorzar juntos, conversar sobre las actividades diarias que realiza cada uno, en la noche, todos cansados se retiran a ver TV, internet, en sus habitaciones sin dialogar, sufren baja autoestima, hay ideas y sentimientos negativos sobre sí mismo, sin la comunicación, las formas que desarrolla la gente para expresar lo que quieren decirse el uno al otro son pobres; el enlace con la familia, con la institución es tenso. Si la familia es un nido de violencia, de entropía, de abandono, en el que todos cumplen actividades desarticuladas, sin rumbo, esa misma actitud de los hijos y padres se proyecta hacia el entorno de manera negativa.

Es mediante la potenciación de un liderazgo sostenido desde la familia, como la capacidad de realizar nuestra propia vida y proyectarla hacia la escuela; un liderazgo holístico en todos los estamentos de la Academia, indudablemente que elevaría el nivel de satisfacción personal e institucional entre sus miembros y, entre sus miembros y la comunidad.

Juzgar: La asertividad es una habilidad social y de comunicación por la que una persona sabe defender sus derechos con firmeza, sin sumisión y sin imposición, y sabe respetar los de los demás. Es también la capacidad para expresar adecuadamente los sentimientos, de forma que lleguen y sintonicen con el destinatario. Sirve para transmitir iniciativas, comunicar ideas, transmitir malestar, petición de ayuda con calidez. Mejora el trabajo en equipo, crear sinergias porque multiplica, no divide las energías individuales de los miembros de un grupo, negocia propuestas, busca soluciones conjuntas, establece normas en consenso.

Los diálogos funcionales son aquellos centrados exclusivamente en criterios de eficiencia, que condicionan nuestra seguridad al sometimiento a normas arbitrarias e impositivas en el terreno de la interpersonalidad...que impide la emergencia de la singularidad. Los diálogos lúdicos llevan al descubrimiento afectivo, sin temor a ser censurados por permitirnos en la relación interpersonal una vivencia cálida que explora la fantasía y genera sentido con el otro, el lenguaje que se utiliza es la metáfora.... (Restrepo, L. 1997).

Una de las principales funciones de la familia, es la formación de los hijos, a veces se la hace bien, a veces se la hace mal y en otras ocasiones, especialmente en los casos de abandono familiar no se la hace o se la delega a los centros escolares, padres que trabajan todo el día, “encargan” a sus hijos o los dejan apuraditos dentro de la escuela y se desentienden de ellos. Asisten forzosamente a las reuniones en la que se informan los resultados académicos; esta vinculación muy eventual no contribuye eficientemente al desarrollo personal, académico, social de los estudiantes.

Actuar: este taller está diseñado para que los padres puedan identificar en sus hijos los problemas y dificultades en el desarrollo de su personalidad, en el manejo de relaciones intra e interpersonales, para desterrar la apatía, la indisciplina, la inseguridad, la desmotivación, el bajo rendimiento. Esto se puede superar con el uso de un dialogo lúdico, en el que todos nos escuchemos y que les incentive a convertirse, a formarse primero como líderes familiares y luego como líderes estudiantiles.

Objetivo: Favorecer el liderazgo familiar y fomentar la participación de los padres en los esfuerzos de acción pedagógica de la Academia.

Desarrollo del taller

Ambientación: Saludo de bienvenida

Motivación: Meditación 3 «Al que quiera pleitear contigo para quitarte la túnica, déjale también el manto; y a quien te fuerce a caminar una milla, acompáñalo dos» (Mt 5.40-41) (De Melo, 2009, pág. 19).

Todos hacen una reflexión sobre lo leído...

Se realiza la técnica: “Llegó el cartero” La maestrante puesta un gorro y con un bolso en el brazo, dice al grupo: “soy el cartero y traigo cartas” Todos deberán contestar: “¿cartas para quién?” el cartero dirá: “cartas para...todos los padres, todos los hombres, todas las mujeres, todos los que tienen pies, todos los que tienen reloj...Las personas aludidas se cambiarán de lugar. En ese momento el cartero dejando el gorro y el bolso toma un sitio dejando a alguien como nuevo cartero, quien dirigirá la técnica.

Matriz 3

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08h00 08h30	Inauguración	Ambientación: relaciones humanas Salud de bienvenida Rompehielos Pensamiento motivador: Meditación (Anthony de Melo)	Padres de familia
08h30 09h00	Encuadre	Introducción: Llego el cartero Técnica: tres enlazados Procesamiento de la experiencia	
09h00 10h30	Estudio del tema	La comunicación Liderazgo en la familia Conductas pasivas, agresivas, asertivas Diálogo funcional y diálogo lúdico Práctica y cultivo de valores	
10h30 11h00	Receso		
11H00 12H30	Trabajos de grupo	Socio dramas Análisis Comentario Consignas	Involucramiento de los padres
12H30 13H00	Plenaria	Rompehielos Debate Refuerzo y síntesis Compromisos Cierre	

Presentación del tema: “Tres entrelazados” La maestrante pide que se formen tríos. A continuación cada trío recibe una cuerda, con la cual deben entrelazarse, formando una fila, dos al extremo y uno en la mitad, con espacio suficiente para moverse entre uno y otro. Además se solicitará a cuatro personas que sean los observadores, quienes anotarán las reacciones de los participantes, para luego ser compartidas, una vez que se termine el ejercicio.

Se darán las siguientes consignas:

Pensar sobre una actividad que le gustaría realizar en este momento (estar en la playa, comer un helado, abrazar al ser querido...)

Cumplir la actividad que cada uno pensó.

Ponerse de acuerdo entre las tres personas para que simultáneamente, cumplan con la actividad pensada. Luego piensan en una sola actividad que puedan hacerla entre los tres, y, háganla. El mediador pide que mencionen, cómo se sintieron en cada uno de los momentos. El facilitador llevará a la reflexión de que, quién estaba en el centro era el niño, o hijo, que en un lado está la mamá y en el otro el papá, y que digan lo que sintieron. Se sintieron líderes, participantes o subordinados.

Luego se hace otra relación: en el un extremo están los padres, en el centro el niño y en el otro extremo la institución educativa. Realizar un trabajo coordinado, destacando la función educadora de la familia y del plantel.

Situación 1:

Tu hijo acaba de llegar a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza. Tienes estas alternativas:

1. Conducta pasiva: saludarle como si tal cosa y decirle “Entra la cena está en la mesa”.
2. Conducta asertiva: “he estado esperando durante una hora sin saber lo que pasaba (hechos). Me has puesto nervioso e irritado (sentimientos), si otra vez te retrasas avísame (conducta concreta) harás la espera más agradable (consecuencias)”.
3. Conducta agresiva: “me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que sales, estarás un mes castigado”.

Situación 2:

En una familia la madre trabaja y se encarga de hacer las tareas del hogar sin recibir ayuda de los demás miembros de la familia. Hoy ha llegado tarde y no le ha dado tiempo a preparar la cena y todos están esperándola con cara de enfado.

1. Conducta pasiva: “Lo siento, ahora mismo preparo la cena”.
2. Conducta agresiva: “estoy harta de que siempre tenga que hacer todo, no son capaces de “freír un huevo”. A partir de ahora no cuenten conmigo”.
3. Conducta asertiva: “por vuestras caras puedo ver que están enfadados porque he llegado tarde. Tienen que comprender que soy humana y a veces estoy cansada y me es imposible hacer todas las tareas. Creo que deberían colaborar más en las cosas del hogar, nos iría mejor a todos”.

Situación 3

Es la evaluación final de tu hijo y llega con 7 supletorios. ¿Qué harías?

1. Conducta pasiva: “me lo esperaba, te va a tocar repetir”.
2. Conducta agresiva: “eres un vago, así no serás nada en la vida. Este verano te voy a meter en un internado a ver si aprendes la lección. Y si no aprendes, a trabajar que ya vas teniendo edad”.

3. Conducta asertiva: “me supongo que esta situación ni te agrada a ti ni a nosotros, pero podrías explicarnos ¿qué ha sucedido? Ante esta situación ¿qué podemos hacer para solucionar el problema?” (Tomado de Arco iris guía).

Terminados los socio dramas, se piden comentarios acerca del valor de los gestos y de las palabras en el trato cotidiano con los hijos, tipos de asertividad, beneficios, enlistar conductas asertivas para potenciarlas al interior de sus hogares.

Diálogo funcional y diálogo lúdico

Cuadro 1 “discúlpeme señor”

Persona A: aplacar (con mirada baja, hombros encogidos y frotándose las manos) dice: “discúlpeme, por favor. Le topé el hombro. Soy tan tonto y torpe”.

Persona B: culpar: (autoritario, dirigiendo el dedo índice al otro)

“¡Caray! creo que te topé el hombro. Ten más cuidado para que otra vez no me ocurra eso, a MÍ”

Persona C: razonar (serio, rostro inexpresivo, voz monótona) “le ruego acepte mis disculpas, señor. Inadvertidamente le topé el brazo, si hubo algún daño, por favor ponerse en contacto con mi abogado, pues la constitución me ampara y me acojo al derecho de guardar estricto silencio”

Persona D: distraer (viendo para otro lado) ¡vaya! Alguien se enojó porque le dieron un codazo. ¿Qué codazo que le dieron a Antonio Valencia en el partido de fútbol, no? “Qué estrecho que me queda este pantalón”

Persona E: abierto, lúdico: (mirando directamente al otro) “Te topé. Lo siento. ¿Te lastimé?”

Cuadro 2: “¿Por qué no vamos de vacaciones?”

Padre-esposo: (acusando) “¿Por qué no has planeado nuestras vacaciones?”

Madre-esposa: (acusando) “¿Por qué gritas? Tú también tienes tiempo para hacerlo, ¿por qué no lo haces?”

Hijo(a) (acusando): “¡Ay! ¡Cállense, siempre están gritando! ¡De todas maneras yo no iré de vacaciones!”

Padre-esposo: “¡Cállate tú! ¡Yo soy el que manda aquí!”

Madre-esposa: (dirigiéndose al hijo (a) “Además, usted jovencito (a) no se meta, que no tiene vela en este entierro”

Cuadro 3: “¿A dónde te gustaría ir querida?”

Padre-esposo: (apacando) “¿A dónde te gustaría ir de vacaciones, querida?”

Madre-esposa: (razonadora) “Según la última revista Hogar, que tiene buen criterio, la mejor forma de encontrar un cambio seguro de ambiente, es planear las vacaciones, tomando en cuenta tres indicadores básicos: salud, recreación que ofrece el entorno y nivel de la fuente de ingresos que sustenta la familia”

Padre-esposo: (apacando) “Tú tienes la razón, lo que tú quieras mi vida”

Hijo (a) apacando “Tú eres genial para hacer buenos planes mamá”

Madre-esposa: “Está bien, mañana haré una lista que englobe todos los lugares posibles”

La maestrante, procesará cada socio drama haciendo un contraste con la forma de comunicarnos en la vida real, si practicamos el diálogo funcional o el diálogo lúdico.

Trabajo en equipo: enumerarlos de acuerdo con nombre de frutas, animales, alimentos, colores...

Grupo 1: ¿Por qué las frases “discúlpeme, por favor. Soy tan tonto y torpe” “Tú tienes la razón, lo que tú quieras mi vida” y otras que de este estilo se dan en la casa y fuera de ella, impiden la comunicación?

Grupo 2: ¿Por qué las frases “ ¡caray! Creo que te topé el hombro. Ten más cuidado para que otra vez no me ocurra eso, A MÍ” ¿por qué gritas? Tú también tienes tiempo para hacerlo, por qué no lo haces? Y otras que de este estilo se dan en la casa y fuera de ella, impiden la comunicación?

Grupo 3: ¿Por qué las frases “le ruego que acepte mis disculpas, señor, inadvertidamente le topé el brazo. Si hubo algún daño, favor ponerse en contacto con mi abogado, pues a constitución me ampara y me acojo al derecho a guardar estricto silencio”, y otras quemeimportistas que de este estilo se dan en la casa y fuera de ella, ¿impiden la comunicación?

Grupo 4: ¿Por qué las frases: “ ¡vaya! Alguien se enojó porque le dieron un codazo, ¿qué codazo que le dieron a Antonio Valencia, no? Y otras que de este estilo se dan en la casa, ¿impiden la comunicación?

Grupo 5: Por qué las frases “Te topé, lo siento. ¿Te lastimé? ¿Debo entender así lo que me estás diciendo? Mira tu cuarto está desordenado, analicemos las causas y veamos a qué llegamos” “Según la última revista Hogar, que tiene buen criterio, la mejor forma de encontrar un cambio seguro de ambiente, es planear las vacaciones, tomando en cuenta tres indicadores básicos: salud, recreación que ofrece el entorno y nivel de la fuente de ingresos que sustenta la familia” y otras que de este estilo se dan en la casa y fuera de ella, favorecen la comunicación?
Previamente se indicará la consigna para la presentación del trabajo.

Plenaria: determine usted las conclusiones, de acuerdo a la realidad del grupo con el que esté laborando: orientar, aclarar, conceptualizar lo que es la comunicación y la asertividad como mejora en las interrelaciones personales.

Síntesis y compromisos: es necesario concretar en uno, dos o tres ejes lo tratado en la unidad tomando en cuenta los objetivos, motivar al cambio, al diálogo lúdico y al compromiso de vivirlo:

Me comprometo a:

Tratar a mis hijos y mi esposo(a) por sus nombres.

No fruncirme, mientras hablo con.....

Mirar directamente a los ojos de.....para.....

Utilizar frases y gestos amables con.....

Usar abrazos de llegada y despedida en.....

Comunicarse frecuentemente por teléfono para.....

Evaluación: analizar y contrastar las situaciones positivas y negativas del taller

Escriba sugerencias

TEMA: *El líder*

- Tipos de líder, características
- Como despertar el liderazgo innato

Ver: según las encuestas es el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el

mismo tiempo, la mitad de alumnos piensan que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, y la otra mitad, no; es el profesor quien decide qué hacer en clase.

Las prisas y las presiones sociales de todas las instituciones obstaculizan el ejercicio del humor y del amor. Los niños, sometidos a demasiados estímulos y desequilibrios internos tampoco están dispuestos a una fácil disciplina y aceptación, interpretando la paciencia como blandura y el respeto a la autoridad como un juego. Empieza la lucha armada de poder a poder entre padres e hijos: amenazas, no quieren estudiar, escogen maneras de frustrar a los padres: malas notas, llegar tarde a casa. Los hijos lo que quieren con su mal comportamiento es llamar la atención una y otra vez, y cuando los padres se encolerizan, hacen escenas o castigan, debilitan la mal llamada unidad familiar.

Juzgar: líder es la persona que arrastra a los demás, genera confianza y trabaja para lograr los objetivos planteados por los seguidores. (Guillén, M.2008).

El líder de la familia es aquella persona capaz de “mover” equipos e individuos en la búsqueda de un objetivo común. El líder de familia debe trabajar en el fortalecimiento de los valores familiares y el cumplimiento de la misión y visión de la familia. El líder familiar tiene algunas características básicas: emana confianza, sabe para dónde va, está comprometido y es inspirador de la misión de su familia. Sabe actuar en momentos complicados. Hace que la familia crea lo que él cree, y es capaz de que su causa sea aceptada y convertida en la causa de la familia. Además, no basa su poder en la autoridad, sino en el convencimiento de los demás. (Valda, J. 2011).

El ejemplo de los padres es fundamental en la educación de los hijos, los ejemplos somos nosotros, no los colegios, las bases están en el hogar...no hay que perder el tiempo tratando de corregir a los hijos adolescentes. Necesitamos ser muy radicales, también debemos tener muy buena comunicación con ellos, saber quiénes son sus amigos, sus programas de televisión, cuáles son sus sueños, porque como padres les ayudamos a cumplir esos sueños, como adultos somos el canal para encaminarlos. Todos los días debemos corregir a los alumnos, porque siempre hay algo por corregir. (De García, G. Significado de los hijos).

El liderazgo no es una tarea de medio tiempo sino que se trata de una actitud, que no se relaciona tanto con las palabras o los gritos sino con una forma de pensar y de actuar. Estar dentro de una familia es una decisión que implica responsabilidad y que significa aceptar que se deberá estar dispuesto a responder a las todas las necesidades de las personas que se traen al mundo. El liderazgo de los padres es un rol que incluye autoridad para poner las reglas, tomar las decisiones y hacerlas cumplir. (Psicología, la guía. 2000). El liderazgo en los hijos está en la disciplina que le da autonomía, pero no aquella impuesta, sino la que empieza con la firme convicción de que los jóvenes pueden tomar sus propias decisiones sin lastimar la autoestima de los demás.

Actuar: La juventud es una etapa de la vida del hombre en crecimiento que busca su propia ubicación, es un momento muy importante en el proceso de madurez, de opción frente al futuro y de definición frente a la vida. (Botero, S. 1994). El objetivo es que los estudiantes asuman su rol mediante la potenciación de sus conocimientos y de su talento.

Matriz 4

PERIODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08h00 08h30	Inauguración	Ambientación: Saludo de bienvenida Dinámica: canción la periquita Pensamiento motivador	Estudiantes
08h30 09h00	Encuadre	Audio grabación No cumpleaños Test: ¿Tiene condiciones de líder?	
09h00 10h30	Estudio del tema	La juventud y el liderazgo Tipos de líder, características Cómo despertar el liderazgo innato	
10h30 11h00	Receso		
11h00 12h30	Trabajos de grupo	Presentación interpersonal socio drama Cuestionario guía: características de los líderes Responsabilidad de los jóvenes en análisis Claves para los papeles Consignas	Estudiantes comprometidos
12h30 13h00	Plenaria	Balón mensajero Presentación de trabajos Síntesis Conclusiones Compromisos Evaluación	

Ambientación: Saludo de bienvenida. Se les hace poner de pie y se entona la canción periquita, en la que todos deben participar cantando y moviéndose.

Realizar una dinámica: cada participante debe pensar en una parte de la vaca y en el nombre de un animal; a continuación debe presentarse diciendo su primer nombre, la parte de la vaca y luego el nombre del animal, de esta manera: “Marila, diente de perico”

Se analiza un pensamiento motivador: “Currículo para hacer un hijo maleducado” (Merino, 2001, pág. 51). Reflexionar sobre la permisividad de los padres de hoy para complacer a los hijos, no corregir sus malas actitudes, no enseñarle a cooperar en el hogar, dejarle que duerma de día y en altas horas de la noche vea TV o juegos electrónicos, que no cumpla deberes y pase de juerga con sus amigos...

Poner música de fondo y preguntar si algún participante está cumpliendo años y le cantamos el “cumpleaños feliz”, de esta manera se motiva al grupo a que felicite personalmente al cumpleañosero. Si no lo hubiera, aprovechamos para relatar experiencias frustrantes del olvido de los cumpleaños, especialmente por parte de los seres queridos, la familia tiene que esperar 364 días para volver a tener la oportunidad de felicitar al homenajeado por su cumpleaños. Entonces proponemos a los asistentes que festejemos el *no cumpleaños* de cada uno de nosotros, cosa que puede ser cualquier día del año. Se invita a todos los presentes a abrazar a las personas que puedan durante dos minutos, felicitándoles por su no cumpleaños.

Se proyectará un power point con los siguientes temas:

Juventud y liderazgo: los jóvenes según la iglesia católica.

1985 año de la juventud según la ONU.

La juventud permisiva en la sociedad actual.

Tipos de líder: organizador, participante, burócrata, emprendedor, paternalista y demagogo, técnico, oportunista, holístico y servidor.

Enlistar actividades interactivas para despertar el liderazgo innato: académicas, culturales, deportivas, pastorales de su propia creatividad.

Trabajo en grupos: se repartirán las tarjetas con caritas: alegres, serias, llorosas, enojadas, somnolientas, dibujadas al reverso; en el momento se pedirá que los asistentes descubran las tarjetas y se reúnan de acuerdo con los dibujos.

Presentación interpersonal: se presentarán mencionando el número de hermanos y el puesto que ocupa en su familia de origen y cuántos hijos varones y/o mujeres hay en su hogar.

Consignas: Del análisis anterior, debemos buscar las posibilidades del crecimiento para los alumnos en el ambiente familiar y escolar. Un grupo analizará los diferentes tipos de líder que en la actualidad abundan en nuestro medio. Claves para los papeles.

Grupo 1: Interpretar a un líder organizador ¿Qué debemos hacer ahora para que el líder establezca relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad? ¿Cómo satisfacer la necesidad que los niños tienen de ayudar y ser ayudados?

Grupo 2: Interpretar a un líder burócrata que dirige la organización desde la oficina, sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, le da mucha importancia al status social, son soberbios y conflictivos, inspiran miedo, por lo que toman decisiones equivocadas y sin criterio. ¿Sobre quién recae la responsabilidad de la formación de un líder de este tipo y cuáles son las consecuencias? ¿Qué creen que la gente espera de un burócrata? ¿Cómo lograr cambiar esto?

Grupo 3: Interpretar a un líder emprendedor quien dirige a sus colaboradores con iniciativa propia y motivación para alcanzar los mejores resultados y la consecución de los objetivos propuestos. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y la bondad; sabe ganarse el respeto de los demás ¿Qué esperan los adultos de sus hijos y alumnos? ¿Cómo lograr estas aspiraciones? Inferir mensajes o actitudes positivos de los padres y maestros que ayudan al desarrollo de los hijos.

Grupo 4: Interpretar a un líder paternalista y demagogo que tiene el ego inflado, es protector, neurótico, habla demasiado, promete cosas que no puede cumplir, es influenciable, sus colaboradores pueden manipularlo sin que se dé cuenta.

¿Cuál es el papel de los padres y maestros en la formación de este tipo de líder?
¿Qué perfil deben cambiar? ¿Permisivos, tolerantes, autoritarios, cerrados, asertivos? ¿Cómo lograr que los jóvenes sean personas con elevada autoestima, seguros de sí mismos, disciplinados y responsables, con actitud de líderes?

Grupo 5: Interpretar a un líder holístico y servidor: Encuadrar a personas que conozcan que tengan las cualidades anotadas: que sean visionarios, que se preocupen de la persona humana, que sirvan al prójimo por el placer de ayudar. ¿Cómo lograr adhesión y seguimiento? ¿Cómo lograr calidad y calidez en las relaciones escolares y familiares? ¿Qué caracteriza a un líder servidor? ¿Cómo inspirar y motivar hacia el liderazgo?

Cada grupo con su coordinador, escogerá la técnica más apropiada para llevar las conclusiones al plenario: collage, noticiero, arengas, minga del conocimiento...

Plenaria: Los participantes estarán sentados formando un círculo. A uno de ellos se le entregará un balón, el mismo que pasará de mano en mano, mientras suena un fondo musical o los aplausos del coordinador. Al cese de la música o de los aplausos, la persona en cuyas manos haya quedado el balón en ese momento, cumplirá una consigna, la cual será alusiva al tema. Ejemplo:

- Un líder emprendedor.....
- Un líder burócrata.....
- Un líder organizador.....
- Un líder paternalista y demagogo.....
- Un líder holístico y servidor.....

Conclusiones y compromisos: en parejas escribirán tres lemas que practicarán en sus hogares, por ejemplo:

- 1) Quiero mejorar la calidad de unión familiar, para lo cual.....
- 2) Este fin de semana compartiremos.....
- 3) Cada día seré ejemplo de amor, comprensión, responsabilidad en los siguientes aspectos.....
- 4) En el colegio apoyaré el trabajo de los maestros.....
- 5) Aportaré con pensamientos motivadores.....
- 6) Participaré activamente en mi propio aprendizaje.....

Evaluación: Se entregará una hoja con una ilustración sobre un adolescente, alrededor del cual se escribirán los recursos, la clase de padres que tenemos, los sentimientos, los valores y los objetivos que esperamos ofrecer como hijos y como alumnos.

Mi padre.....necesita de mi.....

Mi maestro necesita de mi.....

Mi colegio necesita de mi.....

Valores morales que debo prodigar.....

Como una sugerencia se deja a consideración la planificación y ejecución de un seminario de tres conferencias: matrimonio, divorcio, rol de los padres; una charla para la socialización y análisis del código de la niñez y adolescencia.

Ver: hogares destruidos, la desorganización o inestabilidad familiar, el poco o ningún interés en el acercamiento a Dios, a la iglesia, la urgencia por vivir al ritmo de la moda, del desenfado moral, sólo pensando en el tener y no en el ser como hijos de Dios, sin principios, causa efectos negativos en la formación de los hijos y por ende se refleja en su comportamiento escolar.

Juzgar: (El Vaticano, Catecismo de la Iglesia Católica) Artículo 7: "La alianza matrimonial, por la que el varón y la mujer constituyen entre sí un consorcio de toda la vida...1603 "no es una institución puramente humana a pesar de las numerosas variaciones que ha podido sufrir a lo largo de los siglos en las diferentes culturas, estructuras sociales y actitudes espirituales. Estas diversidades no deben hacer olvidar sus rasgos comunes y permanentes. La sociedad humana y cristiana está estrechamente ligada a la prosperidad de la comunidad conyugal y familiar" (GS 47,1).

En todo tiempo, la unión del hombre y la mujer vive amenazada por la discordia, el espíritu de dominio, la infidelidad, los celos y conflictos que pueden conducir hasta el odio y la ruptura. Este desorden puede manifestarse de manera más o menos aguda, y puede ser más o menos superado, según las culturas, las épocas, los individuos, pero siempre aparece como algo de carácter universal.

El divorcio: 1649: ...existen, sin embargo, situaciones en que la convivencia matrimonial se hace prácticamente imposible por razones muy diversas. En tales

casos, la Iglesia admite la separación física de los esposos y el fin de la cohabitación. Los esposos no cesan de ser marido y mujer delante de Dios; ni son libres para contraer una nueva unión. En esta situación difícil, la mejor solución sería, si es posible, la reconciliación. La comunidad cristiana está llamada a ayudar a estas personas a vivir cristianamente su situación...

Las causas y efectos que provocan el divorcio, la inestabilidad familiar, la turbulencia y diversidad de afectos inciden directamente en la educación de los hijos, hay que procurar la reconciliación primero con nosotros mismos, con Dios, con nuestra pareja para que en ellos se siembre la autoestima que los enrumbe como personas, como hijos de Dios.

Rol de los padres: El cuarto mandamiento encabeza la segunda tabla. Indica el orden de la caridad. Dios quiso que, después de Él, honrásemos a nuestros padres, a los que debemos la vida y que nos han transmitido el conocimiento de Dios. Estamos obligados a honrar y respetar a todos los que Dios, para nuestro bien, ha investido de su autoridad.

2199 se dirige expresamente a los hijos en sus relaciones con sus padres, porque esta relación es la más universal. Se refiere también a las relaciones de parentesco con los miembros del grupo familiar. Finalmente se extiende a los deberes de los alumnos respecto a los maestros, de los empleados respecto a los patronos, de los subordinados respecto a sus jefes, de los ciudadanos respecto a su patria, a los que la administran o la gobiernan. Implica y sobrentiende los deberes de los padres, tutores, maestros, jefes, magistrados, gobernantes, de todos los que ejercen una autoridad sobre otros o sobre una comunidad de personas.

Actuar: La familia es el baluarte en el que se apoya la educación y como tal debe mantenerse unida en el amor, no importa quienes conformen el núcleo familiar, lo que cuenta es la responsabilidad con la que debemos gobernarlo... Dios da la fuerza y la gracia para vivir el matrimonio en la dimensión nueva del Reino. Siguiendo a Cristo, renunciando a sí mismos, tomando sobre sí sus cruces (cf *Mt* 8,34), los esposos podrán "comprender" (cf *Mt* 19,11) el sentido original del matrimonio y vivirlo con la ayuda de Cristo. «Exhórteseles a escuchar la Palabra de Dios, a frecuentar el sacrificio de la misa, a perseverar en la oración, a incrementar las obras

de caridad y las iniciativas de la comunidad en favor de la justicia, a educar a sus hijos en la fe cristiana, a cultivar el espíritu y las obras de penitencia para implorar de este modo, día a día, la gracia de Dios» (FC 84).

La Iglesia doméstica: 1655 La Iglesia no es otra cosa que la "familia de Dios"...

1656... En nuestros días, las familias creyentes tienen una importancia primordial en cuanto faros de una fe viva e irradiadora. Por eso el Concilio Vaticano II llama a la familia, con una antigua expresión, *Ecclesia domestica* (LG 11; cf. FC 21). En el seno de la familia, "los padres han de ser para sus hijos los primeros anunciadores de la fe con su palabra y con su ejemplo, y han de fomentar la vocación personal de cada uno y, con especial cuidado, la vocación a la vida consagrada" (LG 11)...Aquí se aprende la paciencia y el gozo del trabajo, el amor fraterno, el perdón generoso, incluso reiterado, y sobre todo el culto divino por medio de la oración y la ofrenda de la propia vida. La familia cristiana es evangelizadora y misionera.

2207...La autoridad, la estabilidad y la vida de relación en el seno de la familia constituyen los fundamentos de la libertad, de la seguridad, de la fraternidad en el seno de la sociedad. La familia es la comunidad en la que, desde la infancia, se pueden aprender los valores morales, se comienza a honrar a Dios y a usar bien de la libertad. La vida de familia es iniciación a la vida en sociedad

2215... El respeto a los padres (*piedad filial*) está hecho de *gratitud* para quienes, mediante el don de la vida, su amor y su trabajo, han traído sus hijos al mundo y les han ayudado a crecer en estatura, en sabiduría y en gracia...2216 El respeto filial se expresa en la docilidad y la *obediencia* verdaderas. "Guarda, hijo mío, el mandato de tu padre y no desprecies la lección de tu madre [...] en tus pasos ellos serán tu guía; cuando te acuestes, velarán por ti; conversarán contigo al despertar" (*Pr* 6, 20-22). "El hijo sabio ama la instrucción, el arrogante no escucha la reprensión" (*Pr* 13, 1)...Los niños deben obedecer también las prescripciones razonables de sus educadores y de todos aquellos a quienes sus padres los han confiado. Pero si el niño está persuadido en conciencia de que es moralmente malo obedecer esa orden, no debe seguirla...Cuando se hacen mayores, los hijos deben seguir respetando a sus padres. Deben prevenir sus deseos, solicitar dócilmente sus consejos y aceptar sus amonestaciones justificadas.

2221 El papel de los padres en la educación “tiene tanto peso que, cuando falta, difícilmente puede suplirse” (GE 3). El derecho y el deber de la educación son para los padres primordiales e inalienables (cf FC 36).

2223... La creación *de un hogar*, donde la ternura, el perdón, el respeto, la fidelidad y el servicio desinteresado son norma. La familia es un lugar apropiado para la *educación de las virtudes*. Esta requiere el aprendizaje de la abnegación, de un sano juicio, del dominio de sí, condiciones de toda libertad verdadera. Los padres han de enseñar a los hijos a subordinar las dimensiones “materiales e instintivas a las interiores y espirituales” (CA 36). Es una grave responsabilidad para los padres dar buenos ejemplos a sus hijos. Sabiendo reconocer ante sus hijos sus propios defectos, se hacen más aptos para guiarlos y corregirlos...

2226... La *educación en la fe* por los padres debe comenzar desde la más tierna infancia. La catequesis familiar precede, acompaña y enriquece las otras formas de enseñanza de la fe. Los padres tienen la misión de enseñar a sus hijos a orar y a descubrir su vocación de hijos de Dios (cf LG 11). La parroquia es la comunidad eucarística y el corazón de la vida litúrgica de las familias cristianas; es un lugar privilegiado para la catequesis de los niños y de los padres.

Código de la niñez y de la adolescencia

Ver: en la actualidad se encuentra a menudo ya sea en la familia o escuela, con casos en los que niños y adolescentes son maltratados, agredidos, psicológicamente y físicamente por padres, maestros y sus pares. Como un escape a su realidad se dedican a las pandillas, a las drogas, al sexo a temprana edad. Los valores están en crisis, porque no hay comunicación, una guía adecuada en la familia, no existe el verdadero amor en la unión familiar, no hay temor a Dios.

Juzgar: el código de la niñez y la adolescencia dice (gobierno del Ecuador 2003), art. 4: Niño o niña es la persona que no ha cumplido doce años de edad. Adolescente es la persona de ambos sexos entre doce y dieciocho años de edad. Art. 9: La ley reconoce y protege a la familia como el espacio natural y fundamental para el desarrollo integral del niño, niña y adolescente. Corresponde prioritariamente al

padre y a la madre, la responsabilidad compartida del respeto, protección y cuidado de los hijos y la promoción respeto y exigibilidad de sus derechos.

En los artículos 37, 38, 39 se habla del derecho a la educación, los objetivos de los programas de educación, los derechos y deberes de los progenitores con relación a la educación. En el capítulo IV se mencionan todos los derechos de protección, en el art. 67 se habla del maltrato, su responsabilidad recae en los representantes legales, autoridades educativas. En el libro segundo art. 96 a 103, se mencionan las relaciones de la familia, clases de familia, deberes de padres e hijos. En el título IX, capítulo II, art. 248 y 249, se habla de las sanciones que se imponen a los establecimientos educativos cuando violen los derechos de los niños y adolescentes para proteger su derecho a la educación. En el título V, art. 369 a 375, se habla de las medidas socioeducativas que son acciones dispuestas por la autoridad judicial cuando ha sido declarada la responsabilidad de un adolescente en hechos tipificados como infracción penal.

Según la Unesco (1995) en la convención de los derechos del niño: Los derechos humanos son indivisibles, pues no se pueden promover los derechos individuales sin fomentar los derechos sociales y económicos, ni los derechos de los niños se respetarán plenamente en situaciones en las que los adultos no pueden disfrutar de sus libertades fundamentales...Sin la escuela u otras instituciones educativas, es difícil sensibilizar acerca de la necesidad de un ordenamiento adecuado en las relaciones con los niños dentro de las familias y la sociedad...

Actuar: se requiere de una concientización conjunta sobre la necesidad de analizar los derechos de los niños y adolescentes en aras de lograr una convivencia armoniosa entre los integrantes de la familia, según la UTP, (Al reencuentro con la familia, 2011)...la familia asaltada por mil preocupaciones y acosada por las necesidades, no se encuentra preparada para instruir a sus hijos, carece de tiempo y de capacidad (pág. 25)...la familia es una hermandad guiada por el amor de Dios (pág.39)...

Es necesario hacer reflexionar a los padres, a motivarlos en sendas charlas, para que se conviertan en la luz de sus hijos, no aquella que ciega, sino aquella que da la sabiduría para poder corregir errores, desaciertos, egoísmos que impiden a los niños

realizarse como personas y no consentirlos en todo lo que ellos pidan, la permisividad como una recompensa al poco tiempo que les dedican y que los puede llevar a fracasos, un análisis certero y oportuno de las leyes, códigos y normativas, no sólo de las leyes de los hombres, sino también de la ley de Dios hechas a tiempo, se pueden evitar o enmendar cuando ya se han producido. Se deben establecer mecanismos de comunicación directa entre familia y escuela a través de telefonía, internet, entrevistas, esto lo puede canalizar el COBE de la Academia.

8. Presupuesto:

Cuadro 6

Nº	RECURSOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
4	Resmas de Papel Bonn	5.00	20.00
10	Marcadores	1.00	10.00
1	Ponente (20 horas)	25.00	500.00
60	Papelotes	0.05	3.00
120	Refrigerios	2.00	240.00
100	Diplomas	1.00	100.00
	TOTAL		873.00

Los recursos económicos y tecnológicos como: proyector, televisión, DVD, pantalla, computadoras, grabadora, cámara fotográfica nos provee la institución.

El financiamiento se realizará con el presupuesto que tiene la institución para capacitación docente, el certificado será avalado por el Dirección Provincial de Educación.

Técnicas de Evaluación:

Para la evaluación y seguimiento del proyecto de capacitación se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones las mismas que se constituyen en los indicadores:

- Asistencia y puntualidad de los participantes.
- Solvencia académica de los facilitadores de cada temática.
- Cambio de roles tanto en los docentes como en los estudiantes.

- Mejoramiento de la relación maestro-estudiante-estudiante
- Mayor compromiso y motivación en el trabajo académico.
- Privilegio del aprendizaje sobre la enseñanza a través del trabajo colaborativo (en grupo).
- Desarrollo de hábitos de trabajo intelectual y superación de las dificultades para aprender de manera autónoma.
- Nivel de satisfacción de los participantes de cada evento.
- Práctica del liderazgo transformador por parte de las autoridades y directivos.
- Mejoramiento de la comunicación a todo nivel.

9. Cronograma

Cuadro 7

TIEMPO ACTIVIDADES	AÑO 2011			AÑO 2012								
	Agosto	Septiembre	Octubre	Enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio	septiembre	Evaluación	
Reuniones con autoridades	█											
Reunión con los docentes para dar a conocer la propuesta y fijar fechas para los talleres	█											
Reunión con el Comité Central de padres de familia		█										
Taller 1		█										
Taller 2			█									
Taller 3				█								
Taller 4					█							
Actividades sugeridas				█	█	█	█	█	█	█	█	█
Evaluación											█	█

10. *Sostenibilidad de la propuesta*

La propuesta, si bien no representa aparentemente, gran dificultad, necesita del compromiso de autoridades, padres y docentes. En primer lugar, la Academia se compromete a prestar sus instalaciones para realizar los talleres. En segundo lugar se requiere designar un equipo de trabajo y la participación comprometida de los involucrados. En tercer lugar, el coordinador organiza las actividades metódicamente para poder ejecutarlas y concertar los medios y esfuerzos necesarios para una acción común. El equipo de trabajo está formado por la maestrante, capacitadores, expertos y, un coordinador docente de la academia. La continuidad en la ejecución de programas similares, el monitoreo y seguimiento que se le dé a la propuesta, su evaluación con indicadores válidos y confiables y una adecuada retroalimentación hará que el liderazgo mediante una gestión educativa horizontal, holística y humanizante sea sustentable y sostenible en el tiempo.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- Almeida Ruiz, A. (2010). *Guía Didáctica Gestión del Talento Humano*. Loja. Editorial UTPL.
- Alonso, F. Saboya, P. Guirado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire MLQ*. España.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires. Editorial Lumen Hvmanitas.
- Álvarez Gálvez, L. (2010). *Guía Didáctica Proyecto de Grado I*. Loja. Editorial UTPL.
- Álvarez Gálvez, L. (2011). *Guía didáctica Toma de decisiones*. Loja. Editorial UTPL.
- Botero, S. (1994). *Cómo formar líderes*. Colombia. Bogotá. Editorial San Pablo.
- Buele, M. (2011). *Guía didáctica Proyecto de Grado II*. Loja. Editorial UTPL.
- Correa Jaramillo, C. (2009). *Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación*. Loja. Editorial UTPL.
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- De Melo, A. (2009). *Una llamada de Amor*. España. Editorial Sal Terrae.
- Farjat, L. (1998). *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires. Lugar Editorial S.A.

- Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las organizaciones*. España. Editorial Pearson.
- Huber, G. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México. Editorial Trillas.
- Loyola, Z. (2003). *Antropología. Guía didáctica*. Loja. UTPL.
- Mc Millan, J. Schumacher, S. (2010). *Investigación Educativa*. España. Editorial Pearson.
- Merino, D (2001). *El poder invisible del amor*. Quito. Editora María Elena Ortiz. (consultado 28, 29, 30, 31/08/11).
- MEC, (1994). *Taller Escuela para Padres*.
- Piaget, J. (1974). *A dónde va la educación*. España. Editorial Teide.
- Quintina M – Moreno, (2006). *Organización y dirección de Centros educativos innovadores*. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Restrepo, L. (1997). *Ecología Humana*. Colombia. Editorial San Pablo.
- Rivas Torres, R. (2007). *Al reencuentro con la familia*. Loja. Editorial UTPL.
- Suárez, Placencia, Matute, Serrano. (2011). *Al reencuentro con la familia. Guía didáctica*. UTPL. Loja.
- Valdiviezo, T. (2011). *Guía didáctica Gerencia Educativa*. Loja. Editorial UTPL.
- UTPL, (2006). *Naturaleza del liderazgo*. Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas. Loja. Editorial UTPL.
- UTPL, (2006). *Cultura y Valores*. Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas. Loja. Editorial UTPL.

Zubiría, M. (1995). *Pensamiento y aprendizaje. Los instrumentos del conocimiento*. Quito. Arca Editores.

Páginas web

Aguirre, N. *Participación ciudadana y gestión educativa*. Disponible en <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/%2810%29%20Participaci%F3n%20ciudadana%20y%20gesti%F3n%20educativa%20desde%20la%20perspectiva%20boliviana.pdf>.

Benedicto XVI. (2007). Disponible en: <http://www.corazones.org/diccionario/conciencia.htm>

Bolívar, A (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*. (pág.25-46). Madrid: UNED. Disponible en: (<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>)

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Unesco. Disponible en: (www.lie.upn.mx/docs/especializaciòn/gestiòn/lec2%20.pdf)

Castañeda, A. Disponible en: (<http://www.vidahumana.org/temas/persona.html>)

De García, G. *Significado de los hijos*. Disponible en: http://www.ministeriosdevida.org/archivos1/significado_hijos.pdf

Graffe, G. *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. *Rev. Ped.* [online]. set. 2002, vol.23, no.68 [citado 05 Octubre 2011], p.495-517. Disponible en la World Wide Web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso. ISSN 0798-9792.

Hargreaves y Dean, A. (2010) *Liderazgo sostenible*. Disponible en www.oneub.wordpress.com. Editorial Moratas. España. (consultado el 2010/11/8).

[http://lageducativa.blogspot.com\(10/11/06/13h30\)](http://lageducativa.blogspot.com(10/11/06/13h30))

Fundación Instituto Ciencias del Hombre. Disponible en:
[http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EDUCACI%20D3N%20EN%20VALORES%20EN%20LA%20PR%20CTICA%20EDUCATIVA.p](http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EDUCACI%20D3N%20EN%20VALORES%20EN%20LA%20PR%20CTICA%20EDUCATIVA.pdf)
df. España.

<http://es.catholic.net/comunicadorescatolicos/733/2283/articulo.php?id=22510>

http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p2s2c3a7_sp.html

<http://www.safamadrid.com/ARCO%20IRIS/GUIA.pdf>

<http://www.recursos-educativos.com/educar-a-los-hijos-2.htm>

<http://psicologia.laguia2000.com/la-familia/violencia-familiar-y-liderazgo>

Latapi, P. (2001). *Valores y educación*. Disponible en: [www.ingenierias.uanl.mx/.../11_pablo_latapi_valores y educación](http://www.ingenierias.uanl.mx/.../11_pablo_latapi_valores_y_educacion).

Lupano, M. Castro A. (2008) *Estudio sobre Liderazgo. Teoría y Evaluación*.
Disponible en:
www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6psico08.pdf

Marval, F. (2010). *Valores, un proyecto de vida para todos*. (Consultado en 2010/11/10). Disponible en: <http://Valoremoslaeducacion.nireblog.com.francisp@>

[Med.unne.edu.ar/revista/revista108/con](http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con). 2010, disponible en:
<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=200801123131820AAQOUcn>

MEC, (2006). *Plan Decenal de Educación*. Disponible en
www.planipolis.iiep.unesco.org/

Murillo, F. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e, 2006, pp. 11-24. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>.

Ortiz, A. (2005). *El Liderazgo Educativo*. Disponible en <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>.

Restrepo, L. (1997). *Ecología Humana*. Disponible en www.bing.com/search?=&dialogofuncional&go=&form=QBREes.scribd.com/doc/69388724/28/dialogosfuncionalesydialogosludicos.

Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina*. Disponible en http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_textoe=17
http://64.76.190.173/foro_gestion.

Secretaría de Educación Pública. (2009) México. (disponible en [organizativa.doc_pdf](#))

Segura, M. (2006). *Educación en valores y familia*. Disponible en: http://www.fepeleuca.org/docs/ponencia_manuel_segura.pdf.

Semprún, R / Fuenmayor, J. (2007). *Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf> -

Tedesco J, pág. 6. (2004). (disponible en www.pedagogica.edu.co/storage/rce/art/rce24_04ens.pdf)

Urias, I. (2010). *Liderazgo educativo*. Disponible en www.scribd.com/doc/33057100.
Universidad Pedagógica de El Salvador. (consultado 2010/11/8).

Unesco, (1995). Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001012/101215s.pdf>

Valda, J. (2011). *Liderazgo familiar*. Disponible en:
<http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/25/liderazgo-familiar/>

Vaticano. (2005). *La comunidad humana*. Disponible en:
[http://www.vatican.va/archive/compendium_ccc/documents/archive_2005_compendium-ccc_sp.html#LA COMUNIDAD HUMANA](http://www.vatican.va/archive/compendium_ccc/documents/archive_2005_compendium-ccc_sp.html#LA%20COMUNIDAD%20HUMANA).

Villarreal, Ion. (2008). Universidad de Catalunya. Disponible en:
http://materials.cv.uoc.edu/continguts/XW08_72082_02450/index.html

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr(a) Gestor(a) Educativo(a)

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

PROVINCIA.....

CANTÓN.....

SECTOR: URBANO () RURAL ()

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

1. Tipo de establecimiento

a) Fiscal ()

b) Fiscomisional ()

c) Municipal ()

d) Particular laico ()

e) Particular religioso ()

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

a) El 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).....

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

a) El número de miembros en la institución ()

b) Los resultados obtenidos en la institución ()

c) El valor y tiempo empleados en la institución ()

d) Otros (especifique).....

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

SI ()

NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con los términos si o no:

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

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

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

SI ()

NO ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa 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 decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal 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 o colegio 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 mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se aplicó el cuestionario a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

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 cuatro posibles respuestas:

CA Si está completamente de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 A Si está de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 D Si está en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 CD Si está completamente en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Señor: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor padre de familia:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión educativa, liderazgo y valores que existe en la institución en donde su representado está educándose.

LEA ATENTAMENTE cada pregunta y conteste muy sinceramente sobre los aspectos que están siendo investigados, cada una de las preguntas tiene tres opciones de respuesta, escoja la que más se acerque a su percepción:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

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 ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
1. El trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas			
2. Sus opiniones son escuchadas por las autoridades			
3. Conoce usted la visión, misión, políticas de la institución			
4. Se integra usted activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso			
5. Las autoridades socializan los planes y proyectos curriculares y de convivencia a docentes, estudiantes y padres de familia			
6. El clima existente en la institución educativa es éticamente sano			
7. Existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución			
8. Está usted de acuerdo con el tipo de enseñanza que imparten los docentes aplicando la metodología salesiana			
9. Considera usted que su representado está siendo formado en una educación en valores			
10. La gestión administrativa, financiera, pedagógica de las autoridades y personal docente se sustenta en bases legales			
11. Existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente y directiva			
12. Participa usted de manera positiva y proactiva en la educación de su representado			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!