



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del
Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo, del cantón Salinas, en
la sección Bachillerato, durante el periodo 2011 - 2012”**

TESIS DE GRADO

Autor:

López Mejía, Franklin Eduardo, Ing.

DIRECTORA DE TESIS:

Hidalgo Tene, Mariela Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LA LIBERTAD

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs

Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo, del cantón Salinas, en la sección Bachillerato, durante el periodo 2011 - 2012” realizado por el profesional en formación: López Mejía Franklin Eduardo, cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines académico pertinentes.

Loja, septiembre 2012.

.....
Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs.
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo López Mejía Franklin Eduardo, declaro ser autor 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, septiembre 2012.

López Mejía Franklin Eduardo
091657564-0

AUTORÍA

Yo, Franklin Eduardo López Mejía, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....
López Mejía Franklin Eduardo
CI. 091657564-0

DEDICATORIA

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como responsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

López Mejía Franklin Eduardo
091657564-0

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi directora de tesis; compañeros y compañeras de trabajo; y en especial a mi novia que me ha brindado su apoyo incondicional.

López Mejía Franklin Eduardo
091657564-0

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

**“El Ecuador ha sido es y será
País Amazónico”**



UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL COLEGIO MILITAR Nº 9 “EUGENIO ESPEJO”

El suscrito Rector del Colegio Militar Nº 9 “EUGENIO ESPEJO”, a petición de parte interesada.

C E R T I F I C A :

Que el señor Ing. **FRANKLIN EDUARDO LÓPEZ MEJÍA**, portador de la C.I. Nº 0916575640, docente de éste establecimiento educativo desarrolló la tesis de **“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO MILITAR Nº 9 “EUGENIO ESPEJO” del Cantón Salinas, en la sección bachillerato, durante el periodo lectivo 2011-2012”** cuyos datos obtenidos en la investigación fueron emanados en base a la población que conforma la comunidad educativa y en dependencia de los procesos administrativos que se ejecutan.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Salinas, 13 de marzo del 2012

LO CERTIFICO

MSc. JORGE VILLALBA
TCRN DE CSM.
RECTOR DEL COMIL-9 “EUGENIO ESPEJO”

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 La gestión educativa	3
2.1.1 Conceptos de gestión	3
2.1.2 Importancia de la gestión	4
2.1.3 Tipos de gestión	4
2.1.3.1 Gestión social	4
2.1.3.3 Gestión de proyectos	5
2.1.3.4 Gestión de conocimiento	5
2.1.3.5 Gestión del medio ambiente	6
2.1.3.6 Gestión de educación	7
2.2 Liderazgo Educativo	8
2.2.1. Conceptos de liderazgo educativo	8
2.2.2. Tipos de liderazgo educativo y características	11
2.2.2.1. Liderazgo pedagógico del director	11
2.2.2.1.1. Liderazgo carismático	12
2.2.2.1.2. Liderazgo afectivo	12
2.2.2.1.3. Liderazgo anticipador	13
2.2.2.1.4. Liderazgo profesional	13
2.2.2.1.5. Liderazgo participativo	13
2.2.2.1.6. Liderazgo cultural	13
2.2.2.1.7. Liderazgo formativo	13
2.2.2.1.8. Liderazgo de gestión	14
2.2.2.2. Liderazgo del docente	14
2.2.2.2.1. Líder intercultural	15

2.2.2.2.1.1. Liderazgo posmoderno	15
2.2.2.2.1.2. Liderazgo cooperativo	15
2.2.2.2.1.3. Liderazgo inclusivo	16
2.2.2.2.1.5. Liderazgo ecológico	16
2.3 Diferencias entre directivo y líder	16
2.4 Los valores y la educación	20
2.4.1 ¿Valores o valor?	20
2.5 Toma de decisiones	25
2.5.1 Toma de decisiones en colegios militares	25
2.5.2 Importancia de la toma de decisiones	25
2.5.3 La toma de decisiones para regular el proceso	26
3. METODOLOGÍA	27
3.1. Participantes	27
3.2. Materiales e Instrumentos	28
3.3. Método y procedimiento	29
3.3.1 Métodos	29
3.3.1.1 Investigación científica	29
3.3.1.2 Investigación documental	29
3.3.1.3 Investigación de campo	30
3.3.1.4 Investigación descriptiva	30
3.3.2 Procedimiento	30
4. RESULTADOS	32
4.1 Diagnóstico	32
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	32
4.1.1.1 El manual de organización	32
4.1.1.2. El código de Ética	35
4.1.1.3. El plan estratégico	36
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	37
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	37
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	38
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	38
4.1.2.1. Misión y visión	38
4.1.2.1.1 Misión	38

4.1.2.1.2 Visión	39
4.1.2.2. El Organigrama	39
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	41
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	43
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	43
4.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y valores	44
4.1.4.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	44
4.1.3. Análisis FODA	45
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	45
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	45
4.1.3.3 Matriz FODA	48
4.2. Resultados de tabulación de muestras y encuestas y entrevistas	48
4.2.1 Resultados de tabulación de muestras	48
4.2.2 Resultados de encuestas y entrevistas	51
4.2.2.1. De los directivos	51
4.2.2.2 De los profesores	66
4.2.2.3 De los estudiantes	70
4.2.2.4 De Los Padres de Familia	73
4.2.2.5. Matriz de problemáticas	76
5. DISCUSIÓN	77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	82
6.1 Conclusiones	82
6.2 Recomendaciones	82
7. PROPUESTA DE MEJORA	84
7.1. Título de la propuesta	84
7.2. Justificación	84
7.3. Objetivos de la propuesta	84
7.3.2 Objetivos Específicos	85
7.4. Actividades	85
7.5. Localización y cobertura espacial	88
7.6. Población Objetivo	88
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	88
7.8. Presupuesto	88
7.9. Cronograma	89

7.10 Resultados esperados	89
8. BIBLIOGRAFÍA	91
9. APÉNDICES	94

INDICE DE CUADROS

Tabla 1: Diferencias entre directivo y líder	16
Tabla 2: Diferencias entre directivo y líder	17
Tabla 3: Recursos materiales	28
Tabla 4: Otros recursos	28
Tabla 5: Descriptores que influyen en la mejora de gestión educativa	38
Tabla 6: Matriz FODA	47
Tabla 7: Población del Personal directivo por sexo	48
Tabla 8: Población del Personal directivo por edad	48
Tabla 9: Personal docentes por sexo	48
Tabla 10: Personal docentes por edad	48
Tabla 11: Estadísticas del Ministerio de Educación	49
Tabla 12: Población estudiantil por sexo	49
Tabla 13: Población estudiantil por edad	49
Tabla 14: Población estudiantil por especialidad	50
Tabla 15: Población de padres de familia por sexo	50
Tabla 16: Población de padres de familia por edad	50
Tabla 17: Forma de organización de los equipos de trabajo en el COMIL	51
Tabla 18: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	52
Tabla 19: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	53
Tabla 20: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	54
Tabla 21: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	55
Tabla 22: La administración y liderazgo del centro educativo	56
Tabla 23: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	57
Tabla 24: Promoción para mejorar el desempeño y progreso del COMIL	58
Tabla 25: Organismos que integran la institución	59
Tabla 26: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	60
Tabla 27: Los departamentos didácticos y sus acciones	61

Tabla 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	63
Tabla 29: Material de planificación educativa	64
Tabla 30: Resultados de la encuesta a docentes	66
Tabla 31: Resultados de la encuesta a estudiantes	70
Tabla 32: Resultados de la encuesta a padres de familia	73
Tabla 33: Matriz de problemática	76
Tabla 34: Cuadro de actividades de la propuesta de mejora	85
Tabla 35: Actividad 1	86
Tabla 36: Actividad 2	87
Tabla 37: Actividad 3	87
Tabla 38: Detalle del presupuesto	88
Tabla 39: Cronograma.	89

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura1. Propósitos generales del liderazgo	10
Figura 2: Gestión y supervisión de centros educativos	12
Figura 3: Pilares fundamentales de la educación para el siglo XXI	23
Figura 4. Orgánico estructural	40
Figura 5: Forma de organización de los equipos de trabajo en el COMIL	51
Figura 6: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	52
Figura 7: Las tareas de los miembros	53
Figura 8: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	54
Figura 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	55
Figura 10: La administración y liderazgo del centro educativo	56
Figura 11: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	57
Figura 12: Promoción para mejorar el desempeño y progreso del COMIL	58
Figura 13: Organismos que integran la institución	59
Figura 14: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	60
Figura 15: Los departamentos didácticos y sus acciones	61
Figura 16: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	63
Figura 17: Material de planificación educativa	64
Figura 18: Resultados de la encuesta a docentes	67
Figura 19: Resultados de la encuesta a estudiantes	71
Figura 20: Resultados de la encuesta a padres de familia	74

RESUMEN

El presente documento es sobre la investigación con el tema “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo, del cantón Salinas, en la sección Bachillerato, durante el periodo 2011 – 2012”; tuvo como propósito diagnosticar la situación actual de la institución educativa desde su clima organizacional, laboral y ambiente de aulas.

La investigación realizada fue descriptiva, exploratoria y documental; siendo necesario aplicar técnicas e instrumentos tales como revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas y observación, para la recolección y procesamiento de datos.

En consecuencia del estudio realizado, se determinó que la institución educativa tiene la problemática de dependencia al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, motivo por el cual no puede tomar decisiones independientemente de las resoluciones que otorgue este organismo.

Para poder mejorar la gestión administrativa en la toma de decisiones, se propone Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa con relación a la Toma de Decisiones, mediante el fortalecimiento de las habilidades de los directivos y docentes de Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo a partir del inicio del año lectivo 2012 – 2013.

1. INTRODUCCIÓN

Se observa que sobre el tema de gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos hay múltiples opciones para consultar, investigar e incrementar los conocimientos en la búsqueda de mejores alternativas para el perfeccionamiento de la gestión educativa en el entorno.

La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales (docentes, administrativos, de servicio, estudiantes, padres de familia, otros ligados a la institución), dentro de un marco donde se destaque el Liderazgo y los Valores en el Sistema Educativo.

La presente investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Militar Nº 9 Eugenio Espejo, del cantón Salinas, en la sección Bachillerato, durante el periodo 2011 - 2012”, está encaminado a la búsqueda de datos concretos que posterior a un análisis sobre la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores y principios personales e institucionales, permita fundamentar los conceptos Gestión, Liderazgo y Valores para poder contribuir al mejoramiento del nivel de la calidad educativa en la institución.

La toma de decisiones es un aspecto importante en la gestión administrativa, liderazgo y valores de un centro educativo, por ello es necesario brindar la capacitación a los miembros de la comunidad educativa para motivarlos en el desarrollo profesional tomando decisiones acertadas que se requiera en beneficio del plantel y sus miembros.

El presente estudio fue factible basada en: metodología accesible ya que los participantes brindaron la colaboración oportuna al dar la información requerida en las encuestas, entrevistas, así como permitir la observación del entorno en que desarrollan sus actividades escolares y demás pertinentes a la institución, los materiales y recursos también permitieron desarrollar con rapidez la recolección y análisis de datos.

La amplia fuente bibliográfica aplicada con criticidad y responsabilidad a este estudio beneficia a todos los miembros de la institución, es así que los estudiantes serán

formados dentro de un marco de liderazgo, participativo y vinculado a los valores. Se creará un buen clima organizacional que empuje a los mismos a aumentar su productividad académica; por otro lado los padres de familia satisfacen su necesidad de brindar a sus hijos una educación efectiva. La institución como tal habrá de ganar el prestigio meritorio en la sociedad, cumpliendo así con su misión de ser.

Son objetivos de este trabajo:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio militar.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y de gestión de la calidad en valores.
- Identificar una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio militar.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del colegio militar.
- Elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa con responsabilidad.
- 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 ámbito del liderazgo, y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución.
- Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en el colegio militar, donde se desenvuelven los profesionales en estudio de postgrado.

Se invita a la lectura de este importante trabajo que permitirá despejar dudas, comprender como los factores negativos afectan la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, y como se puede formular soluciones a partir de la debilidades del plantel.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Conceptos de gestión

En la actualidad la administración debe tener la capacidad de aprovechar al máximo las oportunidades de una empresa, los gerentes deben ser dignos de tanto su confianza y su dinero, así como las empresas deben ser encabezadas por los directivos de calidad.

Se desea tener una empresa con una ventaja competitiva sostenible con determinación de la calidad de la gestión, cuyo objetivo es lograr un equipo de gestión que sea "grande" y "bueno".

Ahora bien, ¿Qué es gestión?, seguidamente, se menciona algunas definiciones:

Fayol H. (1997:21), indica "Dirigir es prever y planificar, organizar, mandar, para coordinar y controlar", mientras que Drucker P. (2001: 23) dice: "La gestión es un órgano de usos múltiples que gestiona un negocio y administra los administradores de los trabajadores y el trabajo". En otras palabras se puede decir que la gestión es la forma de administrar, lo que conlleva a realizar distintas acciones tales como prever, organizar, ordenar, regular y vigilar las actividades de los trabajadores en la entidad.

Schulze J.N. (1999: 34) expone que "La gestión es la fuerza que conduce, orienta y dirige una organización en la realización de un objeto predeterminado". De igual manera concuerdan Peterson E. y Plowman EG (2000: 53), quienes dicen que la gestión es "una técnica por medio del cual se determinan los fines y objetivos de un grupo humano particular, clasificado y efectuado". Relacionando las definiciones anteriores, se puede decir que la Gestión comprende una técnica o estrategia que permite dirigir, organizar, coordinar y controlar sistemáticamente las funciones y tareas del trabajador para lograr los objetivos planteados por la organización.

Ahora, según Wheeler (2006: 17), "La gestión empresarial es una actividad humana que dirige y controla la organización y funcionamiento de una empresa. Se centra en la gestión de los administradores de los directivos de la empresa que integra a los hombres, material y dinero en un límite de funcionamiento eficaz". Mientras que

Cushing M. (1998: 62) indica "Una buena gestión o administración científica alcanza un objetivo social con el mejor uso de la energía humana y material y el tiempo y con la satisfacción de los participantes y el público". Entonces, para complementar se puede señalar que una gestión de calidad, desarrolla el potencial de una empresa, ya que administra de manera eficiente, eficaz y oportuna todos los recursos que tiene a disposición.

2.1.2. Importancia de la gestión

Gerentes influyen en todas las fases de las organizaciones modernas: gerentes de ventas, jefes de personal, gerentes de planta, jefe de contabilidad; a ellos se denominará gestores, los mismos que aplicando estrategias conducen a su personal. Nuestra sociedad no podría existir como la conocemos hoy, ni mejorar sin un flujo constante de los gestores para guiar a sus organizaciones.

El conocido autor de gestión Drucker P. (2001: 23), destaca este punto cuando dijo que "una gestión eficaz es, probablemente, el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesario de los países en desarrollo".

Por ello se explica que todas las sociedades, tanto desarrolladas como en desarrollo, necesitan un conjunto de buenos gestores quienes en su tarea tienen por objeto fomentar la actividad individual que conduzcan a alcanzar los objetivos organizacionales, o lo que es para este estudio, objetivos de la institución educativa.

No hay idea más importante que la gestión del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, ya que estas hablan mucho de la misión del centro educativo para lo cual fue creado, por tal motivo todos los directivos, deben tener un solo propósito que es el cumplimiento de los objetivos del plantel.

2.1.3. Tipos de gestión

2.1.3.1. Gestión social

Sitio Web del Municipio de Paipa – Colombia (2005: 2), dicta que "la gestión social, dentro de la administración", en este caso, dentro de su ámbito gubernamental, "es la que involucra actividades de mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, por medio de dependencias".

Con ello se puede concluir que la gestión social, consiste en la cimentación de diversos espacios para la interacción social, y puede ser ejercida desde los órganos públicos como privados.

Visscher (1997: 43), señala que “es una gestión de la comunidad, que ocurre como consecuencia de transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo. La fuente de la gestión comunitaria es el cambio de una visión fatalista de la pobreza, sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, como generadora del impulso necesario para el desarrollo”.

Entonces, se puede decir que la gestión comunitaria está compuesta por una serie de agentes interrelacionados, donde uno de sus ejes centrales, es el empoderamiento de las comunidades, significando que estas son capaces de administrar, operar y mantener los servicios con criterios de eficiencia y equidad tanto social como de género.

2.1.3.2. Gestión de proyectos

Miranda JJ (2005: 101), expone: “Gestión de proyectos es el proceso inteligente que identifica, formula, evalúa, negocia, dirige y evalúa expost de proyectos, que orienta la utilización de recursos buscando siempre objetivos de crecimiento económico y social, en base a la rentabilidad del proyecto”. Por lo expuesto se puede indicar que este tipo de gestión es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar de manera sistemática los recursos, de manera tal que se pueda concretar todas las actividades y tareas requeridas por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.3. Gestión de conocimiento

Quintanilla I. (2003: 47), dice “la gestión de conocimiento intenta crear condiciones para que se produzca una rica comunicación entre personas, equipos y programas (de ordenador), en lugar de tratar de inventariar y gestionar en conocimiento como si de bloques de información se tratase; sino aumentar la circulación del conocimiento en el marco de una organización, de sus clientes y proveedores”.

Acogiendo lo expuesto por Quintanilla se indica que gestionar conocimientos no es una simple acumulación de contenidos científicos en un grupo de personas sino buscar las formas de que la información sea un recurso aplicable a la vida diaria.

Gordon & Gordond, (2004: 124), definen la gestión del conocimiento como “la adquisición y creación del conocimiento, mantenimiento de la memoria institucional, así como la recuperación y transferencia del conocimiento. El propósito de la gestión del conocimiento es mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional”.

Soto E. & Sauquet A (2006: 132), explica “los elementos claves de la gestión del conocimiento son las personas, la tecnología y el contexto. Las personas son las que poseen el conocimiento y le dan sentido. La tecnología es una herramienta formidable que ha provocado una revolución informática pero debe responder a una estrategia administrativa totalizadora. El contexto por último permite entender y asimilar el conocimiento, incluso funciona como catalizador para crear nuevo conocimiento”.

Hecho el análisis de las definiciones antes mencionadas por Quintanilla, Gordon, Soto y Sauquet, se puede indicar que la gestión del conocimiento, se trata de la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre los miembros de un grupo. De esta manera, ese conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, para crear otro, haciendo uso eficiente y oportuno de las TIC.

2.1.3.4. Gestión del medio ambiente

Conesa V, Fernández, Ripoll (1997: 60), explican “La gestión del medio ambiente se traduce en la asignación de recursos materiales, económicos y humanos necesarios y concretos para la consecución de unos estándares o niveles de calidad ambiental”.

Entonces, se puede decir que es un sistema de medio ambiente con métodos de trabajo que sigue una organización con el objeto de conseguir, en una primera fase, y de mantener posteriormente, un determinado comportamiento de acuerdo con las metas que se hubiere fijado y como respuestas a unas normas, unos riesgos ambientales y unas presiones tanto sociales, como financieras, económicas y competitivas en permanente cambio.

Granero J. y Ferrando M. (2004: 11), explica:

La gestión ambiental, como su propio nombre lo indica, pretende la gestión del medio ambiente. ¿Pero qué es el medio ambiente? El medio ambiente se puede definir como un conjunto de circunstancias físicas que rodean a los seres vivos, o

en una interpretación más amplia, como el conjunto de circunstancias físicas, culturales, sociales, económicas, etc. que rodean a las personas.

La gestión ambiental, por tanto es conjunto de decisiones y acciones orientadas al logro del desarrollo sostenible, cuyo objetivo general es que los niveles de calidad ambiental aumenten y para ello se debe tomar medidas que sean necesarias, evitando y corrigiendo las actividades que provocan una degradación del entorno, recuperando y restaurando los espacios degradados y potenciando los recursos ambientales y la capacidad de respuesta del medio ambiente.

Entonces, se define a la gestión ambiental, como el proceso que permita planificar, implementar, implantar y controlar políticas ambientales, acciones y actividades del uso adecuado de los recursos naturales, para la conservación, recuperación y restauración del entorno o medio ambiente.

2.1.3.5. Gestión de educación

Kleibard (1975: 52), expone “Nuestras escuelas son, en cierto sentido, fábricas en las que la materia prima (los niños) debe elaborarse hasta convertirlos en productos que necesita la sociedad. Los criterios para este proceso de elaboración vienen dados por las demandas de la civilización del siglo XX y la función de la escuela es la de ir modelando a sus alumnos de acuerdo con estos criterios establecidos. Para ello requieren buenas herramientas, maquinaria adecuada, una evaluación constante de la producción para ver si corresponde a los criterios, y que en el proceso de producción se elimine el despilfarro y se consiga una amplia variedad de resultados”.

John W. (1982: 169), explica que “En la acción administrativa debe combinar una dimensión ejecutiva con una dimensión crítica-reflexiva. Ello significa rechazar la visión tecnológica o instrumental y reconocer que su origen está en una serie de falsas dicotomías conceptuales”.

En otras palabras, los gestores de la educación educativa, son los responsables de tomar las decisiones necesarias con base en valores y principios para mejorar el accionar de la institución, de poder comunicarlo a sus colaboradores (maestros, personal de servicio, padres de familia, estudiantes) logrando así alcanzar la misión, visión y los objetivos institucionales.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Conceptos de liderazgo educativo

Esqueda (1996:9) señala: "Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica".

Con la definición de Esqueda, se pone en manifiesto que anteriormente además de evidenciarse la violación del Reglamento de la Profesión Docente, con ello, se fundamenta la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador podía desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

Aguilera J.C. (2004: 121), dice "La autoridad o liderazgo se convierte en un sistema de colaboración, de trabajo conjunto y fecundo que permite la consecución de los fines más elevados que se ha propuesto el centro educativo, y ello es posible en la medida de que exista comunicación, porque quien no sabe no puede colaborar, no puede aportar nada a la tarea común. En rigor no hay tarea común sin comunicación, porque impide la participación".

Entonces, se expone que el liderazgo en las instituciones educativas es un agente fundamental que permite a las autoridades o directivos trabajar en conjunto con sus colaboradores teniendo en cuenta que la comunicación es importante para dar a conocer con certeza lo que se desea hacer u obtener.

Slater (2000: 84), dice: "Hace poco sugerí que para que la educación sea eficiente y efectiva tiene que ser auténtica, y la educación auténtica depende del equilibrio entre los intereses de los estudiantes y los de la sociedad, (...)". Haciendo la reflexión de las palabras de Slater, se puede indicar que no basta con organizar un programa de estudios para los estudiantes, el cual va a ser impuesto, si no que es necesario velar por las necesidades e intereses de los educandos y del entorno, es así que se logrará liderar de manera efectiva en el centro educativo.

Universidad Católica Andrés Bello (2006), en su texto 4 Jornadas de Educación en Valores, expone, "Partiendo de la experiencia, se llega a una verdad acerca de la educación, que es una verdad acerca del liderazgo: Un buen maestro es un buen líder y un buen líder es un maestro. Buena enseñanza y buen liderazgo tienen en

común que nos ayudan a encontrar el punto equilibrio en la vida, y esta es la primera tarea del liderazgo educativo y de nuestros líderes, “hacer una educación auténtica”.

Lo que se explica es que hay la necesidad de tener el perfil de líder como docentes para poder llegar a los estudiantes y lograr que ellos se adhieran a los objetivos planteados en clases, logrando así una educación de calidad con calidez.

Otra preocupación está relacionada con la necesidad de realizar renovaciones con respecto la administración educativa; puesto que en la actualidad se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración educativa se insertan en lo político, lo cual repercute en los objetivos planteados en la institución.

Universidad Católica Andrés Bello, 2006, en su texto 4 Jornadas de Educación en Valores, dice “En la administración escolar, secundaria y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios; pero, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano”.

Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que los centros educativos deben autogobernar, alcanzando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación implica aplicar renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las instituciones educativas.

García (1997: 4) expresa: "Se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente". Esto explica que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un rector o director es influir en los demás para alcanzar los objetivos establecidos por la organización educativa.

Ejercer el liderazgo en las instituciones educativas requiere que la persona que esté al frente se encuentre muy motivada y con gran confianza en sí misma, adquiriendo y utilizando el poder para lograr lo planteado por medio de otras personas.

Gerenciar un centro educativo no es tarea fácil; ya que representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se llega a la reflexión de

que si falta la percepción en relación con su rol (profesores, estudiantes, padres de familia) de líderes se infiere que existe una deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas institucionales.

Figura1. Propósitos generales del liderazgo



Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

El liderazgo educativo influye en los resultados de los estudiantes al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes, con esto, motivando a los docentes ofreciéndoles un mejor entorno de trabajo.

Una manera de enfrentar los retos es distribuir el liderazgo entre los miembros de la institución educativa, esto puede mejorar la eficacia del centro educativo al contribuir en la capacitación de los miembros para abordar la innovación dentro del plantel para la planificación y la sucesión, por lo tanto, será necesario brindar oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la aportación y el desempeño de los colaboradores de la organización.

Los directivos de los centros de estudio están recibiendo una presión cada vez más apreciable, tanto por parte de la administración educativa, como del entorno, para que sean profesionales más emprendedores e innovadores; puesto que, existe la necesidad de que paulatinamente vayan desempeñando un rol de directivo de mayor alcance que el de la simple gestión, generando innovación.

Shakeshatt (1993: 119) dice “Aunque las cualidades requeridas por el nuevo líder escolar, coinciden con las características que suelen atribuirse al desempeño femenino de los puestos directivos, las mujeres aún están infrarrepresentadas en los cargos directivos de los centros de estudio. La mayor parte de los directores son hombres, de edad media, (...). Se observa sin embargo, que el decreciente atractivo del rol directivo como puesto de trabajo está incrementando en los últimos años la proporción de mujeres, lo que, a su vez, parece estar surgiendo un nuevo estilo de liderazgo escolar”.

Lo que se rescata de las palabras de Shakeshatt, es que en todo caso, corresponde a la persona que accede al rol directivo de un centro escolar, sea hombre o mujer, el decidir qué valores prioriza, sin que deba olvidar que la actual tendencia hacia una organización más cooperativa del trabajo exige el desarrollo de modelos directivos más humanistas.

2.2.2. Tipos de liderazgo educacional y características

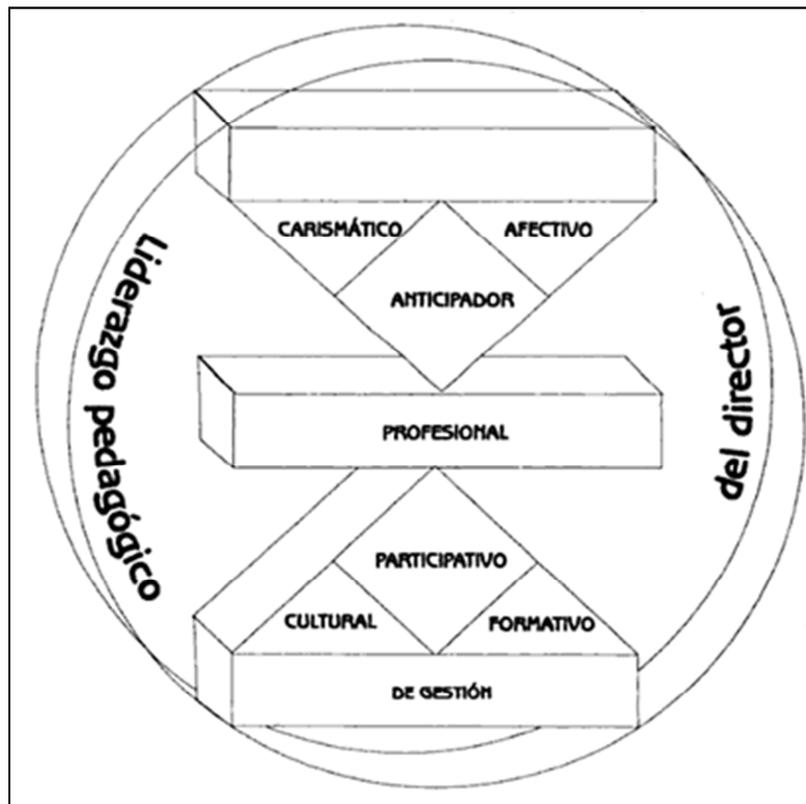
Un centro educativo ha de contar con la influencia de un liderazgo activo y personalizado, pues, será misión sustancial del rector y sus colaboradores la promoción de la calidad de la educación a través del ejercicio profesional impregnado de principios institucionales que fueron socializados por medio de la práctica de un liderazgo eficiente en la administración del plantel educativo.

2.2.2.1. Liderazgo pedagógico del director

Samuel Gento Palacios (1998: 54), indica: “El liderazgo pedagógico que puede ejercer el director de un centro educativo son: liderazgo carismático, liderazgo afectivo, liderazgo anticipador, liderazgo profesional, participativo, liderazgo cultural, liderazgo formativo y de gestión”.

A continuación se presenta los tipos de liderazgo los mismos que están relacionados para ejercer la administración educativa con efectividad.

Figura 2: Gestión y supervisión de centros educativos (pág. 56)



Elaborador por: Samuel Gento Palacios

A continuación, se explica su característica principal:

2.2.2.1.1. Liderazgo carismático

En virtud de este tipo de liderazgo, se indica que el rector ha de ser una persona cuyas características de empatía, atracción y admiración permiten que sus colaboradores se sientan a gusto a su lado. El ser claros, abiertos y flexibles conlleva a que los demás se acerquen y sientan confianza en el entorno.

2.2.2.1.2. Liderazgo afectivo

Este tipo de liderazgo se refiere a que el rector debe tener en cuenta el lado emocional de las personas a quienes dirige o con quienes trata; existe tres aspectos a considerar: emociones, sentimientos y afectos, ya que la parte afectiva de una persona está condicionado por sus emociones y sentimientos; al hacer uso inteligente de las emociones se mejora la calidad de vida personal y profesional, por lo tanto se obtiene manifestaciones de estimación; es necesario añadir habilidades de comunicación y de relación con los demás para generar confianza en el entorno.

2.2.2.1.3. Liderazgo anticipador

La técnica del antes, durante y después debe aplicarse por el rector, como líder de la institución tiene que difundir la misión y visión con responsabilidad; debe de pensar en todos los recursos que dará al personal para que puedan cumplir con la misión, lograr comprometer a sus colaboradores y acompañarlos en sus actividades.

2.2.2.1.4. Liderazgo profesional

Por medio del liderazgo profesional el rector impulsa la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institucional. Esto supone que el rector se involucra activa y totalmente con las tareas de los docentes y demás colaboradores, y con las preocupaciones de los padres y los estudiantes.

2.2.2.1.5. Liderazgo participativo

Liderazgo participativo, para promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global educativo o del centro de formación, potenciando las habilidades de los miembros del grupo, por ello se está de acuerdo con Gento (1994: 10), quien explica: “La mejor forma de incentivar a los individuos a este trabajo inteligente y solidario es estilarlos a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de decisiones que se adopten a lo largo de las distintas fases”.

2.2.2.1.6. Liderazgo cultural

Este tipo de liderazgo, se sitúa ante el escenario de que el rector es quién brinda a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propia institución. Esta cultura propia, que arrancará de la concepción filosófica del mismo y que se fortalecerá a través de su propia tradición, por ello requiere que sea asumida por todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.2.1.7. Liderazgo formativo

Una de las características esenciales del auténtico líder es la promoción de la formación continua de sus colaboradores; cuando este liderazgo se ejerce por el rector de un centro educativo la orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de la institución.

Esta formación en ejercicio de los docentes, habrá de estar vinculada a la propia institución en que actúan y deberá enmarcarse en los contextos más amplios del desarrollo curricular y de la propuesta organizativa; dirigiéndose a la mejora de la educación, la resolución con éxito de las situaciones propias del plantel educativo y la promoción de la cultura escolar propia y optimizante.

2.2.2.1.8. Liderazgo de gestión

Para lograr auténticas instituciones educativas de calidad, parece obligado que las funciones de este tipo de liderazgo se reduzcan, y en todo caso, se supediten a las de mayor contenido educativo o pedagógico.

2.2.2.2. Liderazgo del docente

El profesor en el ámbito de su desempeño en el aula, ha de actuar también como un auténtico líder promotor de la actividad formativa de sus estudiantes, ya que determinadas condiciones del profesor que tienen que ver con la actuación profesional sí repercuten en el rendimiento de los estudiantes y, a través de ella, en la calidad educativa en general.

En coherencia con lo que se acaba de señalar, la acción del liderazgo del profesor en el aula podría quedar sintetizada en lo que Watkins (1989: 113) dice: “Construir la visión colectiva de la escuela; gestionar la instrucción; y promover un clima de aprendizaje positivo”. Por lo tanto, la consideración del docente como líder dentro del aula configura una nueva función, que es la facilitación de la capacidad autoformadora de los individuos y grupos que se les ha encomendado.

Con respecto a la necesidad de liderazgo en el proceso de formación, se sitúa al profesorado en el centro de dicho proceso. Debido a la influencia norteamericana sobre las teorías del liderazgo escolar, es habitual encontrarnos que la figura del líder recaiga sobre el rector o en el equipo directivo que tienen la misión de dirigir al resto del colectivo hacia el cambio.

Sin embargo, los principios de participación ciudadana fomentan que todos se involucren en la construcción del currículo intercultural, por tal motivo el docente debe sentirse líder del proceso de formación. Los equipos directivos deben apostar por hacer presente esta perspectiva en el claustro, puesto que de lo contrario estos corren el riesgo de quedarse solo en el proceso.

2.2.2.2.1. Líder intercultural

El término liderazgo intercultural, surge en el ámbito norteamericano a principios de la década actual. El uso del término intercultural se debe a que éste expresa interacción entre grupos culturales distintos pero continua reflejando la visión esencialista de la cultura; nada acorde con los fundamentos de la teoría intercultural europea.

Así pues, se reconoce la necesidad de que el profesorado actúe como auténtico líder intercultural que moviliza y armoniza los distintos recursos de las dimensiones en que participa, tales como ideología personal, cultura escolar y profesional, comunidad educativa, sistema educativo; con el fin de desarrollar acciones de transformación en la construcción de la escuela intercultural e inclusiva.

Essomba M.A. (2006:124), dice: “El liderazgo intercultural es una síntesis global de distintas conceptualizaciones del liderazgo que el docente debe llevar a cabo para la innovación en cada una de las dimensiones que le afectan y estas son: Liderazgo Posmoderno, Liderazgo Cooperativo, Liderazgo Inclusivo, Liderazgo Ecológico” .

2.2.2.2.1.1. Liderazgo posmoderno

Se trata de un modelo de liderazgo subjetivo, relativamente reciente y que todavía no dispone de una definición consensuada pero proporciona una perspectiva útil para proponer orientaciones al docente sobre como interactuar y posicionarse en el escenario escolar con respecto a su propia ideología, respetando y prestando atención a las diversas perspectivas de los miembros de la comunidad educativa.

2.2.2.2.1.2. Liderazgo cooperativo

Este modelo de liderazgo se entiende como una fuerza de transformación cultural y desarrollo de la dinámica entre docentes que como líderes tomaran iniciativas deseadas para participar con sus colegas en la exploración y explotación de su espacio de autonomía individual y colectiva, esto tiene mucho que ver con la necesidad de construir una cultura escolar en la cual el profesorado negocie constantemente las distintas formas de organización que deben ir materializando las distintas acciones estratégicas apuntadas. Este tipo de liderazgo se justifica en estabilizar y mantener rutinas de organización y de gestión.

2.2.2.2.1.3. Liderazgo inclusivo

El docente como líder intercultural debe situar las relaciones humanas en el centro de su acción, percibir la comunidad educativa como un sistema abierto de relaciones interdependientes y complejas, y orientar la transformación hacia el entorno social y tecnológico, no solo de puertas adentro. Por lo tanto es agente activo de la comunidad de referencia, a la cual presta servicio mediante su ejercicio profesional.

2.2.2.2.1.4. Liderazgo ecológico

Liderazgo ecológico, el líder intercultural no puede ser el agente activo de una institución que, cuando realiza acciones estratégicas de transformación, solo toma en consideración los efectos sobre su centro educativo, o su comunidad educativa y social de referencia. A su vez, a la hora de llevar a cabo dichas acciones, resulta insuficiente que los análisis y diagnósticos de los cuales partan se reduzcan a tales contextos.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Las diferencias entre un directivo y líder, es un tema muy discutido por varios autores que tratan de establecer y clarificar sus características para que no existan la confusión en el momento de definir funciones o roles. Por tal motivo, primero se hace la definición de los términos “dirigir” y “liderar”.

Gil & Costumero (2007: 147), dicen: Dirigir (management) es manejar, ejercer influencia en un grupo mediante el poder que otorga el estatus en la organización. Liderar (leadership) es la capacidad para influir en otras personas o grupos motivándolos para conseguir objetivos comunes.

Customeno (2007) ofrece un cuadro de diferencias entre directivo y líder, en base a Warren Bennis.

Tabla 1: Diferencias entre directivo y líder.

Directivo	Líder
Administra.	Innova.
Mantiene.	Desarrolla.
Acepta la realidad.	Investiga la realidad.
Depende del control.	Inspira confianza.
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Hace correctamente las cosas.	Hace las cosas correctas.

Elaborador por: Customeno.

Buckingham M. y Coffman C. (2003: 64), explican:

“Los directivos hacen las cosas correctamente. Los líderes hacen lo correcto” (...) el directivo como el trabajador de confianza, mientras que el líder es el ejecutivo complejo dedicado a otear el horizonte y trazar estrategias (...).

Entonces, se argumenta que los directivos solo realizan las cosas haciendo lo necesario para cumplir las tareas encomendadas, mientras los líderes hacen las cosas tomando en cuenta las diferencias de estilo, metas, necesidades y motivaciones de cada individuo y así desempeñar efectiva y eficientemente el cargo.

Es totalmente posible, que una persona sea directivo excepcional, pero pésimo líder. Pero es igualmente posible, que una persona sobresalga en su papel de líder y fracase como directivo. Y como es lógico, algunos individuos de talento excepcional sobresalen en los dos papeles”.

A continuación se presenta un cuadro de diferencias entre directivo y líder basado en la percepción de diversos autores.

Tabla 2: Diferencias entre directivo y líder (Adap. de HayGroup (2006), pág. 605.)

Autores	Directivo	Líder
Lowy y Hood (2004)	Resuelve problemas.	Gestiona dilemas.
Nicolaou – Smokoviti (2004)	Legitimado por la organización y sus estructuras.	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios.
Spigener (2004)	Rol funcional. Enfocado en las tareas. Dirige/regula las actividades de los demás.	Rol cultural. Enfocado en las prácticas y los objetivos. Coach/Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente.
Zalenick (2004)	Énfasis en lo racional y el control. Resuelve problemas. Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad. Los objetivos dan respuesta a las necesidades. Da respuesta a las ideas. Prefiere trabajar con personas. Sigue el curso de la vida.	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos. Desarrolla nuevas ideas. Se caracteriza por su tolerancia en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía. Los objetivos se derivan de la visión. Da forma a las ideas. A menudo le gusta estar solo. Considera que hay muchas vidas.
Alvesson y Sveningsson (2003)	Crea estabilidad. Es racional.	Genera cambios. Visionario.
Kotter (2001)	Hace frente a la complejidad. Controla y resuelve problemas. Organiza y dota de personal. Planifica y presupuesta.	Hace frente a los cambios. Motiva e inspira a los demás. Capacita e incentiva al personal Establece una dirección clara.
Drouillard (1996)	Evita y manipula.	Controla y crece.

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía.

Estudiando las características propuestas, conviene empezar distinguiendo el liderazgo de la alta dirección. El alto directivo es una autoridad legitimada (potestas) y reconocida formalmente por la organización. El líder ejerce su autoridad de manera informal (autoritas). Ambos tienen capacidad para ejercer influencia pero si el alto directivo es inteligente procurará convertirse en fuente informal de poder. La necesidad de un directivo de utilizar la coacción, la fuerza, las leyes, su poder administrativo depende en gran parte de su falta de liderazgo.

Una organización no funciona correctamente, pues evidentemente, en la medida en que las personas que tienen el poder de dirección son reconocidas por la mayoría con menor influencia y capacidad que otros miembros del centro educativo. Por eso es esencial que en el alto directivo se integren autoritas y potestas, autoridad real y puestos de gobierno.

La diferencia entre ambos tipos de influencia es clara. El directivo tiene el poder institucional y sus decisiones son acatadas en principio como obediencia. En el directivo hay un acto de mando o imposición. El líder es el que consigue la adhesión libre de los trabajadores. Líder es el que tiene la habilidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer, y que les guste. En el líder lo que hay es cierta persuasión que provoca la adhesión e imitación.

El líder y el directivo saben que nunca merece la pena emplear ni la violencia ni los enfados. La fuerza de las palabras y los silencios pueden tener siempre más efecto aunque no siempre sea fácil encontrar la palabra justa en situaciones de extrema tensión.

En síntesis, con el enfoque de liderazgo pedagógico en la administración se trata de eliminar el burocratismo, el esquematismo y la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creativas a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo pedagógico no es atributo de los docentes superdotados, potencialmente está en cualquier profesor común y corriente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu colectivista y desarrollador; con visión al cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace. Ahora bien, en lo relacionado con los líderes pedagógicos, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas.

Las oportunidades de liderazgo pedagógico son muchas y están al alcance de todos los docentes. No es fácil ser líder pedagógico, no existe una guía que indique como ser un ser líder pedagógico, pero las principales capacidades se pueden aprender. Los líderes pedagógicos son docentes carismáticos. A veces se piensa lo inverso: el carisma es el resultado de un liderazgo pedagógico eficaz.

El líder pedagógico inspira, ordena, y manda a los estudiantes, dirige el proceso pedagógico, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, formando integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias; nunca ignora o constriñe las experiencias e iniciativas de éstos.

Ser líder pedagógico es una habilidad desarrollada; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creativo, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una causa de marcada significación social: la educación.

Un genuino liderazgo educativo tiene como objetivo la capacidad de liderar en la institución; crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos y metas organizacionales con éxito; entonces se puede concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar en las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Siempre que se reúna un grupo de personas para establecer un propósito en común se puede tener la oportunidad de ejercer el papel de líder, de acuerdo a las facultades para representar influencia sobre determinada colectividad, y estableciendo ciertos vínculos afectivos entre los miembros del equipo así como los atributos al formar un estilo de liderazgo, que permita tomar decisiones y promoverlas con el grupo.

Se debe tener en claro de que el papel del líder es el de un mediador, aquel que promueve los intereses de su equipo, considerando que el éxito se logra trabajando en equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de constante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con

humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

La utilización de ciertas herramientas organizacionales en el marco educacional es fundamental para ejercer el rol de líder, los colaboradores son elementales al establecer un equipo de trabajo que tienen la autoridad de tomar decisiones dentro de límites establecidos; delegar ciertas tareas y responsabilidades puede llegar a ser una iniciativa para que los miembros del equipo se consoliden en el grupo haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis o al emprender nuevos proyectos.

El líder educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores; el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que se aproveche las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia donde la motivación al superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito.

2.4. Los valores y la educación

El tema valores ocupa un lugar de predilección entre quienes piensan en la escuela desde su propia filosofía y entre quienes la realizan de manera operativa. Toda la institución educativa es un proyecto y como tal requiere una columna axiológica que le dé coherencia y dinamismo, ya que la estructura, los métodos y el clima relacional son consecuencia de los criterios de valor a los que la comunidad educativa concede privilegio de importancia e integra en sí misma.

2.4.1 ¿Valores o valor?

Alonso J., 2004: 37, explica “Valor es algo aprehendido más por vía de intuición, de modo pre lógico y que se convierte en apetencia cuando la actitud pasa a racionalizarse”. Por lo que se puede inferir que el valor es una conquista realizada a lo largo de experiencias propias, de las relaciones interpersonales y de su formulación categórica con carácter de universalidad.

La escuela fenomenológica de Max Scheller y Nicolai Hartmann, en su intento de hacerlos utopía alcanzable, considera los valores como “ideales de vida y objetivos de nuestra búsqueda de plenitud“. Mientras que la afirmación de Spranger (1990: 51), es significativa al exponer: “Los valores son los blancos donde los hombre dirigen los dardos de sus acciones”.

En conclusión de lo expuesto se indica que los hechos y las personas constituyen experiencia para cada uno, que podrán aprehenderlas y convertirlas en experiencia de la experiencia, mediante un escenario de la propia reflexión en conjunto de los ejes transversales de educación en valores; la educación no es tanto la cuestión de discernir o diferenciar entre los valores más significativos presentados, sino de integrar los valores en la convivencia con los demás miembros de la comunidad educativa.

Lavelle L. (1994: 607), equipara toda totalidad de valores con totalidad de conciencia, y pone en ella el centro estructurante del sistema de valores: “La jerarquía de valores abarca la totalidad de la conciencia humana, dando a cada conciencia particular la posibilidad de realizar, en la situación y con los medios que se le ofrecen, la participación en el absoluto al cual ella misma tiende”.

Entonces, se puede argumentar que los valores son para la vida, a la que toda persona, en cualquier momento de su evolución, tiene especial sensibilidad, siempre que el medio ambiente no sea tan adverso que logre inhibirla. Por tal motivo, toda jerarquización de valores ha de partir de la realidad personal de aquellos a quienes se propone para su adhesión.

Ibáñez (1976: 88), expone sobre los objetivos de los valores en la educación.

- Los valores han de referirse a las personas y a su realidad interpersonal, lo cual tiene preferencia sobre las cosas y los hechos.
- Los valores han de llamar a la persona y a su intento de realización plena de la coherencia y el estado de felicidad a que está llamada.
- Los valores han de tener dimensiones trascendentales, de futuro, de realización incluso en aquello que no es tangible y que desborda lo concreto.

Al hacer un análisis de anteriormente dicho, pues se indica que los valores llaman sobre todo a las actitudes, las cuales se van configurando a modo de lenta infiltración, en las conciencias, debido a mecanismos inconscientes que se dan en la relación educativa. Un valor no es comunicable en sí mismo, lo único comunicable es la persona que comunica desde su vivencia determinados valores.

El educador aparece ante sus estudiantes, siendo este la persona a través del cual se quiere influir en los demás, sus actitudes y criterios se ponen de manifiesto de manera continua, comparte sus experiencias y significados, tiene como referencia la vida misma. Cuando esto ocurre, la transferencia de valores se realiza por vía de relación, más no por vía de enseñanza.

Alonso J. (2004: 43 y 45), explica ciertas implicaciones de los valores en el ámbito escolar:

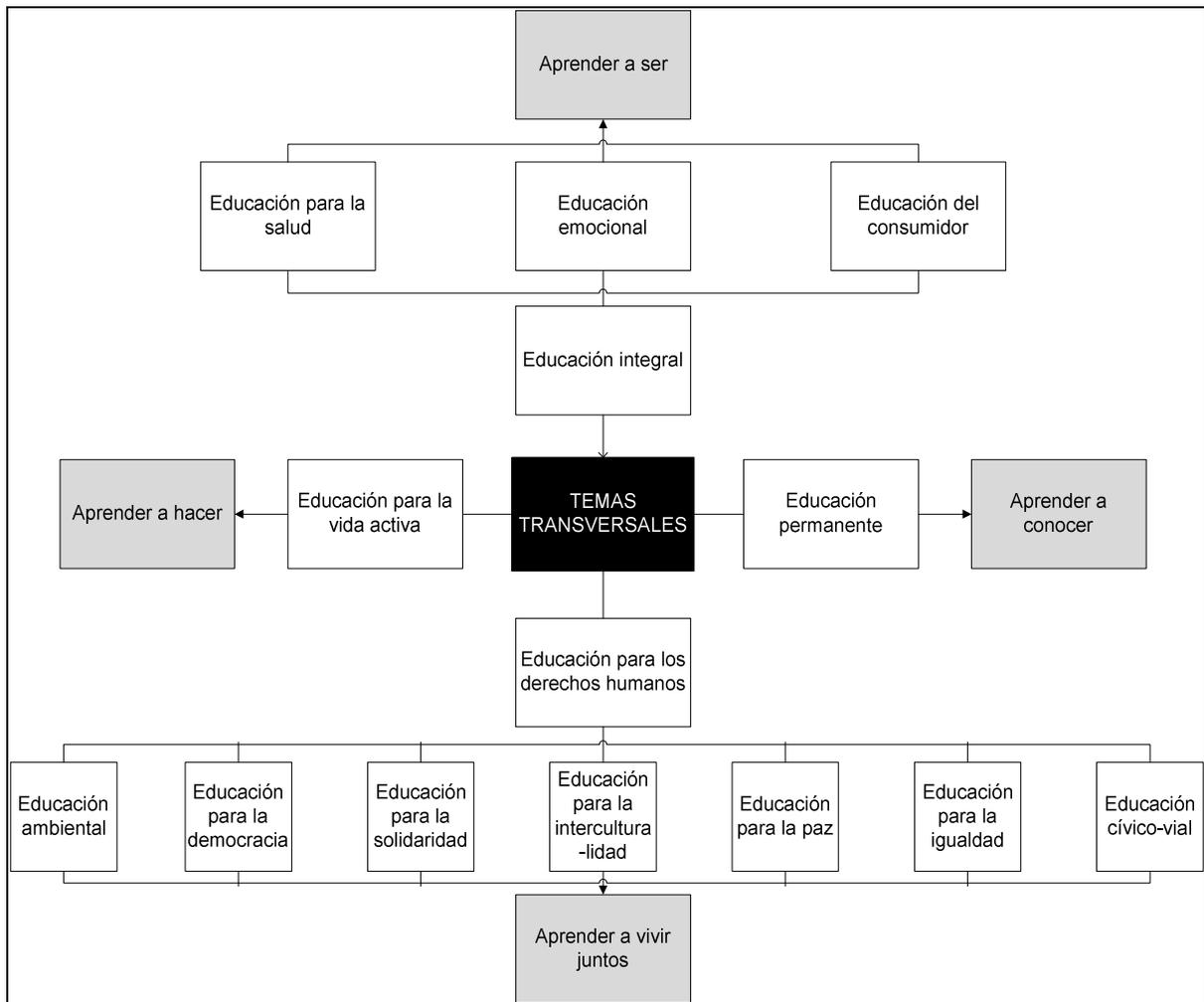
“La escuela, como institución corre el riesgo de toda institución actual: tender a la profesionalización y dejarse absorber por la estructura, con la consiguiente pérdida de la referencia a los valores personales.

... La confianza plena en el alumno y en su capacidad de síntesis responsable de los valores es el requisito imprescindible para conseguir su educación y madurez”.

Alfonso hace reflexionar en que las exigencias del currículum, la persistente masificación obligan a los educadores a educar bajo los ejes transversales que son los valores; el modo adecuado para que el estudiante acepte el valor de algo y lo practique de modo personal, consiste en hacerle descubrir que el buen resultado de aquello que está interesado en lograr depende de su capacidad para aceptar ese valor específico y de poner los medios adecuados a fin de que el estudiante pueda reiterar y afianzar esa conducta.

La Editorial Laboratorio Educativo, muestra que la UNESCO, explica que existen 4 pilares fundamentales de la educación para el siglo XXI, de este modo los ejes idóneos permiten la organización escolar, dando a las disciplinas esa funcionalidad que la adolecen.

Figura 3: Pilares fundamentales de la educación para el siglo XXI



Elaborador por: Editorial Laboratorio Educativo

Aprender a ser, alude a la vieja utopía de la educación integral, una educación que desvele los tesoros ocultos de la persona: memoria, poder de razonamiento, imaginación, habilidad física, sentido estético, actitud de comunicarse con los demás, independencia de juicio, sentido de responsabilidad, cooperación, autoconocimiento y autocontrol. La enseñanza centrada en las disciplinas solo se centra en las habilidades intelectuales.

La investigación sobre la inteligencia según Gardner (1999: 78), “muestra que la escuela más preocupada en las enseñanzas valiosas para el mercado ignora que existen otras inteligencias que quedan poco desarrolladas”. Por otra parte ya se conoce que existen otros temas transversales como educación para la salud, educación del consumidor y educación emocional permite al estudiante un mejor autoconocimiento y autocontrol, de inmediatos efectos adaptivos y preventivos.

Aprender a hacer, generalmente contemplado como la formación para el empleo por eso el planteamiento se aborda como Educación para la vida activa; en otras palabras se trata de que el estudiante no solo almacene conocimientos sino a desarrollar competencias y destrezas para la vida, que incluye también la búsqueda y mantenimiento de empleo, por ello se integra a esta perspectiva los valores de la responsabilidad y honestidad (coherencia entre pensamiento y acción).

Aprender a conocer, este pilar aún se fomenta de manera equivocada en la escuela, los estudiantes aprenden a estudiar, a memorizar y en algún caso a resolver problemas de lógica y en muy pocos casos Aprender a aprender, pero cuando salen del ámbito escolar dejan de preocuparse por su autoformación, por el planteamiento de la educación permanente que incluye no solo la actitud personal de permanente actualización de conocimientos, sino saber manejar crítica y creativamente las fuentes de información.

Aprender a vivir juntos, este es el pilar que mejor conecta con la mayoría de los ejes transversales, está centrado en el ámbito social del estudiante poniendo énfasis en la necesidad de comprender a los demás y su historia, las tradiciones y los valores espirituales, lo que permitirá crear un nuevo espíritu guiando a las personas a un buen convivir entre sus semejantes, la sociedad y el mundo. En educación es indispensable traducir los valores en propuestas de realización personal que hagan del educando un ser más humano.

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.

7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

2.5. Toma de decisiones

2.5.1 Toma de decisiones en colegios militares

Post D. (2003: 142) expuso “La reforma educativa dirigida por militares obtuvo el reconocimiento internacional y elogios de los planificadores de la educación (...) No obstante, la reforma no alcanzó lograr sus metas más importantes (...) los programas de descentralización no lograron institucionalizarse debido al conflicto inherente entre la toma de decisión autócrata”.

Acogiendo lo dicho por David, pues se comenta que la reforma educativa en el ámbito de colegios militares puede estar bien organizada y planificada, pero no se le brinda la suficiente autonomía para que desarrollen ciertos programas o proyectos programados por los centros educativos de acuerdo a sus necesidades. Es innegable que los colegios militares tienden a ser centralizados y dirigidos por una organización jerárquicamente superior, como en este estudio es el Comando de Educación y Doctrina del Ejército. (CEDE).

2.5.2 Importancia de la toma de decisiones

Ai Camp (2006:13) publica en su texto “Ningún tema ha sido tan importante para comprender el funcionamiento interno de una sociedad como la manera en que toman decisiones institucionales, así como los cambios en su sustancia proceso. En consecuencia, la composición de liderazgo, la decisión de cuáles individuos acceden a posiciones de influencia, como llegan a ejercer el poder y que agentes determinan su motivación ideológica”.

Por lo anteriormente dicho se concluye que la toma de decisiones es un pilar fundamental en la gestión educativa de los centros de estudio, y que las personas participantes deben tener la capacidad suficiente para influir de manera acertada en las decisiones que se requiera tomar para el beneficio del plantel.

Se ha argumentado que el liderazgo es un componente básico y elemental que ha de tener las personas que toman decisiones, por tal motivo es necesario la capacitación en este aspecto, de esta manera las personas responsables de administración y formación de un grupo de personas, debe cumplir el rol de líder servidor para que pueda ejercer influencia positiva no solo en sus colaboradores, sino en los distintos organismos vinculados a la institución.

La capacitación en estrategias, métodos y modelos para la toma de decisiones fortalece las acciones a seguir ante la crisis educativa que muchas veces se vive en cada institución, haciendo que participen directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de manera democrática y creativa.

2.5.3 La toma de decisión para regular el proceso

Díaz (2005: 96) expone “La evaluación es un proceso más integrado en el proceso enseñanza – aprendizaje, siendo su principal función la regulación pedagógica (...) planteados desde un sistema democrático y descentralizado, es decir, donde las principales decisiones que afecten la enseñanza son tomadas en el mismo centro escolar”.

De lo antes expuesto se argumenta que el profesor será ente importante al participar como responsable en la toma de decisiones que afecten al proceso enseñanza, y así mismo tendrá responsabilidad de crear y socializar mecanismos de regulación pedagógica, esto genera autonomía en distintos ámbitos del centro educativo. La evaluación es una herramienta que aporta al director y docentes de información útil del proceso educativo, la misma que deberá ser analizada por representantes de los distintos actores en el plantel para determinar medidas necesarias ante los problemas encontrados.

3. METODOLOGÍA

La investigación fue realizada en el Colegio Militar No 9 “Eugenio Espejo”, el mismo que está ubicado, en la provincia de Santa Elena, en el cantón Salinas, en el interior del fuerte militar Atahualpa. Esta unidad educativa tiene más de cincuenta años de servicios a la comunidad peninsular, es mixto, actualmente fiscomisional. Su funcionamiento es en la jornada matutina con sus secciones de inicial, básica y bachillerato, basándose el estudio para esta tesis, específicamente en la sección del bachillerato; con un total de 1185 estudiantes y 95 personas para el área docente, administrativa y de servicios.

El objetivo principal de la institución es fomentar personas conscientes de sus deberes y derechos, creativas, con pensamiento crítico, responsables, autónomos, y con capacidad de relacionarse en el ámbito familiar y social con total naturalidad. El colegio promulga los valores y la ética, y principalmente el espíritu militar, para encaminar al estudiante a escoger a futuro una carrera relacionada con cualquiera de las ramas de las fuerzas armadas del Ecuador.

3.1. Participantes

Según Tamayo & Tamayo, (1997: 114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, para el presente estudio se considera población a 12 directivos desde el rectorado hasta jefes departamentales, 28 personas que ejercen funciones en lo administrativo, financiero, investigativo y de servicio, 55 del personal docente, 1185 estudiantes y 501 padres de familia, que en suma es un universo de 1786.

Tamayo, T. & Tamayo, M (1997: 38), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”, por lo tanto la muestra tomada para este estudio es la que determinó la problemática mediante la generación de datos con los cuales se identificaron las fallas dentro del proceso de gestión administrativa en el centro educativo.

Se optó por elegir un muestreo no probabilístico debido a que el investigador eligió los casos que estaban relacionados con el tema para que la información sea más nutrida, por lo tanto la técnica para seleccionar la muestra fue por conveniencia

porque se escogió elementos convenientes tales como: 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

3.2. Materiales e Instrumentos

En esta investigación fue necesario valerse de materiales e instrumentos que permitieron recolectar información oportuna para conocer la realidad situacional de la institución y así determinar la factibilidad y precisión del estudio. Para realizar este proyecto se utilizaron diversos materiales mencionados en las tablas siguientes.

Tabla 3: Recursos materiales

Cantidad	Materiales	Costo
1	Portátil	300
1	Resma de hojas A4	4
1	Impresora	170
1	Dispositivo de almacenamiento	10
TOTAL-MATERIALES		484

Fuente: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 4: Otros recursos

Otros	Costo
Transporte	20
Internet	20
Energía eléctrica	20
TOTAL-OTROS GASTOS	60

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

En suma el costo total para la investigación fue de quinientos cuarenta y cuatro dólares (\$ 544) cuya inversión permitió obtener los materiales y recursos disponibles para el estudio en mención. Los valores enunciados tanto en recursos materiales así como los de servicio (transporte, internet y energía eléctrica) fueron asumidos por el investigador de la tesis presentada, por lo tanto el financiamiento es propio del autor.

Las fuentes de conocimiento es importante y la forma de recolectarlo determinaron la precisión, certeza y confiabilidad de los datos, los instrumentos de recolección de datos permitieron solicitar información referida al tema de investigación y sustentar el estudio llevado a cabo.

En esta investigación se utilizó la técnica de la *encuesta* la misma que fue aplicada a 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia; utilizando

procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas, y obtener datos de interés tales como se lleva la administración y liderazgo en la institución. Se indica que las preguntas de la encuesta fueron cerradas y de selección múltiple para obtener respuestas precisas y no de opinión (ver anexo A, B, C, D).

También se hizo uso de la *entrevista* la misma que se realizó a los 6 directivos seleccionados; éste fue guiado por el investigador del tema mediante un conjunto de preguntas (guía de entrevista) relacionadas con aspectos de liderazgo y administración de la institución educativa del cual se obtuvieron respuestas con mucho contenido claro (anexo E).

Otra técnica para la recolección de datos fue la *observación*, que hizo posible la comparación de lo que estaba escrito en los diversos documentos tales como manual de convivencia, currículo pedagógico, planificación estratégica, misión, visión etc., con la situación actual en la institución; como es una técnica directa se puede indicar que no causó distorsión en la realidad estudiantil por lo cual se recabo la información necesaria para este estudio (ver ANEXO F).

3.3. Método y procedimiento

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Investigación científica

En el presente trabajo se aplicó la investigación científica por que se caracterizó en aplicar conocimientos adquiridos y analizar la información recolectada en cada uno de los instrumentos mencionados, para determinar si en el centro educativo rige el liderazgo y la práctica de valores con el enfoque servicial del que se habla en la actualidad.

3.3.1.2 Investigación documental

Este tipo de investigación se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental, tales como manual de convivencia, el código de ética, POA, PEI y demás documentos impresos que se analizó a detalle para este trabajo, considerando los objetivos de la presente tesis.

3.3.1.3 Investigación de campo

Al realizar entrevistas, encuestas y observaciones a los distintos miembros de la comunidad educativa se pudo confirmar que la información obtenida mediante este tipo de investigación estuviera de acuerdo a lo analizado en los documentos formales y reglamentarios de la institución.

3.3.1.4 Investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logró caracterizar el objeto de estudio, señalando sus características y propiedades de acuerdo al tema y objetivos propuestos, y en los conocimientos obtenidos y descritos en el marco teórico del presente documento.

3.3.2 Procedimiento.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se continuó con la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos de encuesta y guías de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

A continuación, se organizó la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes

Cumplida esta fase se hizo el procesamiento de la información para verificar la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados; fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo afirmó los supuestos o hipótesis, en este contexto se llegó a formular las conclusiones del trabajo las cuales reflejaron no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

Finalmente, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyeron niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de la gestión educativa.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

El manual de organización, el código de ética, POA, PEI, el reglamento interno y otras regulaciones; son planes y/o manuales que permiten guiar el buen andar de los cadetes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, por lo que es deber de este colegio militar tener estos documentos y de igual manera ejecutarlos con responsabilidad. Es de interés de esta investigación hacer el análisis de los mismos y verificar si está de acuerdo con las teorías planteadas en el marco teórico.

4.1.1.1 El manual de organización.

El manual de organización en el COMIL N° 9 permite orientar las tareas y responsabilidades derivadas de las funciones de cada uno de los cargos en el establecimiento educativo; por ello se puede destacar que actualmente la institución cuenta con este documento, que habiendo realizado el análisis respectivo se pudo confirmar que están bien definidas las funciones por cada cargo, lo que indica que cada trabajador tiene bien descrita sus responsabilidades y a quién responde jerárquicamente; por lo tanto se puede inferir que existe una buena gestión administrativa con respecto a este punto. De inmediato mencionaré ciertos puntos que indican que el liderazgo está implícito.

El Rector será responsable de:

- a.- Ejercer o delegar la evaluación educativa de conformidad con el Reglamento Interno Institucional.
- b.- Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo.

Los literales a y b fueron tomados del documento ya que tiene que ver con la gestión administración y liderazgo en la institución, más se debe indicar que la toma de decisión en cuanto a la promoción del desarrollo profesional no es independiente, ya que debe de respetar lo que disponga el CEDE.

El Vicerrector será responsable de:

- a.- Presidir las Juntas Académicas y de Curso, cuando son de asesoramiento.
- b.- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico-pedagógico del establecimiento.
- c.- Cumplir y hacer cumplir las normas y más disposiciones impartidas por el Rector.
- d.- Coordinar la Planificación de la Recuperación Pedagógica con el Departamento de Investigación Educativa y/o Académico

Los literales a, b, c y d indican las tareas del vicerrector como directivo de la institución para hacer la respectiva gestión administrativa en el colegio militar, pero también se debe jerárquicamente al CEDE para la evaluación y desarrollo académico de la institución. Lo que sí se pudo confirmar es que en el año 2011 se hizo la recuperación pedagógica con los estudiantes de bajo rendimiento, así como dirección en las juntas académicas realizadas y que consta en actas.

El Jefe del Dpto. Académico será responsable de:

- a.- Coordinar las actividades académicas.
- b.- Revisar los informes que los Jefes o Coordinadores de área le entreguen, analizarlos y brindar sugerencia o en su defecto conocer los motivos del incumplimiento de los mismos.
- c.- Planificar y ejecutar la recuperación pedagógica en coordinación con el Vicerrectorado.

Con respecto a la gestión del jefe del departamento académico se argumenta que es continua la revisión de los planes de clases, programas de estudio e informes académicos por cada área e informes de recuperación pedagógica. Estos aspectos hacen posible que las tareas en este cargo se cumplan con satisfacción.

Los Tutores o docentes guías serán responsables de:

- a.- Participar activa y positivamente en proyectos.
- b.- Planificar anualmente el trabajo a desarrollarse con estudiantes, psicólogos educativos y padres de familia, procurando alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

c.- Coordinar acciones formativas para la comunidad educativa, tendientes a orientar el comportamiento de los educandos y ofrecerá ayuda oportuna para la solución de problemas individuales y grupales.

d.- Fomentar las buenas relaciones interpersonales en un ambiente armónico con educandos, docentes y representantes de los educandos.

Los tutores o profesores guías son aquellas personas que orientan a un grupo determinado de estudiantes y están prestos para velar por ellos en una año lectivo; se indica que algunos docentes carecen del perfil de líder por lo que se les dificulta guiar a los cadetes o padres de familia en ciertas ocasiones.

De los Coordinadores o Jefes de Área

a.- Presidirán las Juntas de Área, responsabilizándose por el cumplimiento de las unidades didácticas programadas, en el tiempo establecido en su planificación.

b.- Analizarán, sugerirán correctivos y aprobarán los instrumentos de evaluación a aplicarse en cada unidad didáctica.

c.- Receptarán inquietudes, observaciones, necesidades del área para su análisis y difusión en las reuniones respectivas.

d.- Realizarán actividades de seguimiento y control del desarrollo de los objetivos, contenidos estrategias pedagógicas y resultados de los planes anuales y unidades didácticas.

e.- Orientarán, coordinarán y motivarán la aplicación de nuevas técnicas didácticas en búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación.

Con respecto a la función de los jefes de área se puede indicar que mediante la observación se verificó que algunas área no cumplen con las reuniones respectivas y que la mayoría de los docentes que conforman un área no cumplen a cabalidad con la tareas encomendadas o en su defecto cumplen pero fuera del tiempo destinado para la entrega; queda en evidencia que muchos de los docentes jefes de área no tienen experiencia con respecto al cargo y que no saben influir en sus compañeros de trabajo del área para lograr el cumplimiento de las distintas actividades asignadas en el momento indicado.

De los Docentes:

a.- Planificarán y desarrollarán estrategias preventivas de futuros comportamientos anormales individual y grupal, en coordinación con la Sección de Psicología Educativa y coordinadores de nivel.

b.- Fomentará el trabajo en grupo y participativo.

Con respecto a los docentes se concluye que existe un grupo menor que le agrada trabajar en equipo y está predispuesto al trabajo cooperativo, así mismo existe un grupo mayor que no está dispuesto a participar en trabajos grupales y que conlleva mayor tiempo del que dedican a su jornada de trabajo.

De los cadetes:

a.- Participarán activa y eficientemente en su formación integral.

b.- Solicitarán al profesor respectivo, información sobre su rendimiento académico y el cronograma de las actividades que se sujetarán para la recuperación pedagógica, a las que asistirán obligatoriamente.

De los Psicólogos educativos:

a.- Motivarán la participación de los integrantes de la comunidad educativa en proyectos educativos, mediante charlas, conferencias semanales y mensuales.

b.- Cumplir con el Reglamento de Orientación Educativa Vocacional y Bienestar Estudiantil del Reglamento General de Educación, en lo pertinente.

Como se deja en evidencia, en el manual de organización existen ciertos puntos que hacen referencia al trabajo participativo activo grupal y responsabilidad. Debo decir, que el Manual de Organización no está adjunto, ya que es un documento sumamente extenso.

4.1.1.2. El código de Ética.

La Ética se considera como una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres, que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social ha establecido.

Desde el punto de vista Institucional en el Colegio Militar Eugenio Espejo, existen Códigos de Ética o Normas que regulan la actividad que en ellas se desarrollan. A continuación enunció los principios éticos, lo que representa una fortaleza en el centro de estudio en investigación.

- Libertad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Equidad
- Perseverancia
- Dignidad.

Estos principios priman en las declaraciones de las responsabilidades éticas que tienen los miembros de la comunidad educativa, aunque en la recolección de datos se contradice ya que existe mucha insatisfacción de parte de los docentes debido a que existen situaciones en los cuales estos principios no son respetados.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El Colegio Militar “Eugenio Espejo”, dispone de un plan estratégico, orientado a desarrollar acciones que determinen calidad en los procesos administrativos y académicos, tendientes a brindar un servicio educativo de primer nivel.

A continuación se enunciará estrategias generales adoptadas en este apartado, las mismas que refuerzan la gestión y liderazgo.

Estrategias Generales

- Fortaleciendo la instrucción militar voluntaria.
- Capacitando y operacionalizando los procesos del SIG.
- Disponiendo de equipamiento básico y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de la gestión administrativa.

- Generando competencias que permitan al personal del COMIL actuar en los nuevos escenarios que se presenten.
- Desarrollando proyectos de innovación e investigación educativas.

Las estrategias aquí mencionadas son aquellas que fomentan el liderazgo, la participación, la innovación tecnológica y la práctica de valores. Cuando se habla de la instrucción voluntaria militar es porque se ha podido observar que día a día se cultiva el espíritu de civismo y servicio a la patria. También el hecho de que se influya en los docentes en la participación de proyectos hace posible que ellos adquieran experiencias para ser competentes; la dificultad incide en que no todos tienen esa predisposición para participar voluntariamente.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El Plan Operativo del periodo lectivo 2011 – 2012 está orientado a la garantía de la defensa, que contribuyan a la seguridad de los miembros de la comunidad educativa, lo que implica que las teorías de liderazgo no están enunciados, pero sí implícitos, ya que los programas son ejecutados por grupo, quienes trabajan con intereses comunes para lograr objetivos institucionales.

Se menciona que para que sean implementados e implantados los proyectos mencionados en el plan operativo anual, debe existir un presupuesto disponible, entonces es importante mencionar que el colegio militar depende mucho del CEDE en lo que se refiere a presupuesto o asuntos financieros.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

En este documento se destaca la ejecución del RETEC (Reforzamiento de la Educación Técnica), que mediante la ejecución de varios proyectos (descriptores del 1-36), donde se enfatiza la práctica de Liderazgo en la institución educativa, lo que permite mejorar la autonomía y la capacidad estratégica de la administración institucional.

Los descriptores que se detallarán, son los que propiamente, tienen que ver con la fomentación de la buena gestión en el Comil N° 9 Eugenio Espejo.

Tabla 5: Descriptores que influyen en la mejora de gestión educativa

PROESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	Nº	DESCRIPTOR
Ideas e Innovaciones	11	La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.
Estructura y Organización Funcional	14	La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
Evaluación del desempeño	17	La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del colegio.

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Los descriptores mencionados en este ya fueron formulados, planteados y presentados al rectorado de la institución, más se incluye que la ejecución de estos depende de la disponibilidad financiera del plantel, pero nuevamente se recae en la dependencia al CEDE.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El reglamento interno del Colegio Militar Eugenio Espejo, tiene base en la Ley Orgánica de Educación y Cultura del Ecuador, Código de la Niñez y Adolescencia y otras reglas propuestas por el CEDE; como es un institución con formación de característica militar se concluye que el reglamento interno y demás códigos son respetados y utilizados las diversas situaciones que se presentaren.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

4.1.2.1.1 Misión

La Unidad Educativa Experimental Colegio Militar N° 9 “Eugenio Espejo”, imparte educación integral en los niveles Pre básico, básico y bachillerato, para formar bachilleres en Ciencias de carácter general y técnico, que contribuyan al desarrollo

de la sociedad, a través de un modelo educativo alternativo dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

La misión, es la razón de ser de una organización; es así que, la institución educativa Eugenio Espejo, utiliza como medio, la práctica de VALORES, para formar bachilleres que contribuyan con la sociedad, pues queda en evidencia, que los valores permiten una mejor convivencia con la comunidad; más se debe indicar que muchos de los valores como puntualidad y responsabilidad son solo nombrados y no se enseña con el ejemplo, ya que se pudo verificar que muchos docentes llegan atrasados o entregan los documentos fuera del tiempo definido.

4.1.2.1.2 Visión

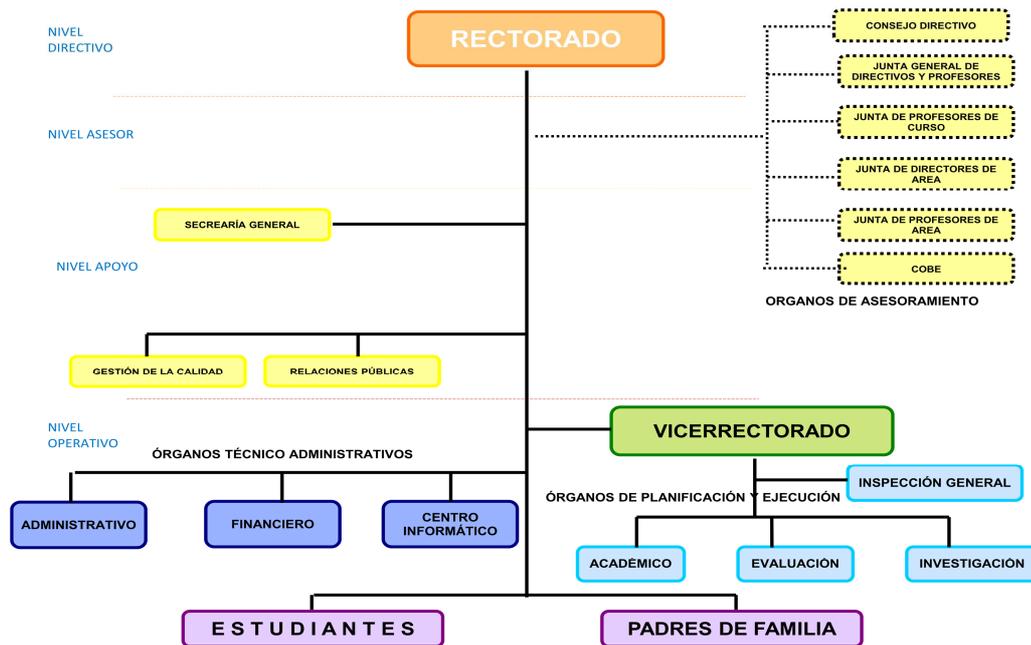
Ser una Institución Educativa de calidad, líder en el País, con reconocimientos internacional, responsable, profundamente comprometida con el cambio social, y orgullosa de la Identidad Nacional basada en la ética profesional, solidaridad, honestidad, sentimiento de nacionalidad, convicción de servicio a la comunidad dando prioridad al honor, disciplina y lealtad encaminados hacia la excelencia educativa.

La visión, por otra parte, es lo quiere ser la institución educativa; y analizando la misma, se puede indicar que existe la gestión continua de querer fomentar el Liderazgo en la institución en todas sus dimensiones, lo que conlleva a que el centro educativo como tal se encamine hacia la excelencia y con ello se realice un cambio social; aunque se recalca que los colaboradores son los elementos fundamentales para que la visión sea llevada a cabo pero existe una mayoría que se resiste.

4.1.2.2. El Organigrama.

El organigrama, permite visualizar de una mejor manera la estructura organizacional de la institución educativa, en el Figura 4 se puede observar claramente quienes conforman cada nivel entre los cuales se menciona al directivo, el asesor, el de apoyo y el operativo, es evidente también, la jerarquía que existe, por lo tanto queda expuesto a quién corresponde responder en cada nivel. También se indica que el orgánico está incompleto ya que observando las instalaciones existen otras comisiones que no constan y que por ende no tienen definida su jerarquía o nivel, esto repercute de alguna manera en la gestión educativa del plantel.

Figura 4. Orgánico estructural (Fuente: Ing. Julio Cortez - Agosto, 19 del 2011)



Elaborador por: Ing. Julio Cortez

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones que se describirán a continuación fueron tomadas de un manual de normas del año 2007 y son las que están relacionadas a gestión, liderazgo y valores, aunque se recalca que no fue elaborado con base al organigrama de la figura 4.

Departamento académico

Procesos que ejecuta: Planificación, Interaprendizaje y Tecnología educativa

Actividades que desarrolla

a. En planificación

- Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el Rector, que norman la administración general y educativa del Colegio Militar.
- Dirigir la elaboración de los planes anuales de asignaturas así como de las unidades didácticas.
- Presidir la comisión para la elaboración de horario de clases.
- Realizar acercamientos con Institutos Educativos de Nivel Superior para enriquecer los contenidos programáticos de las asignaturas del tercer año.

b. En Interaprendizaje

- Supervisar la ejecución de los programas analíticos de asignaturas conjuntamente con los coordinadores de nivel y área.
- Realizar reuniones para optimizar el proceso de interaprendizaje con los coordinadores de nivel, área y docentes.
- Mantener una adecuada y oportuna coordinación Técnico – Pedagógica con los departamentos.
- Asesorar a las autoridades en el campo de su competencia.

Con respecto al proceso de tecnología educativa hace falta la descripción de sus actividades, por lo que se argumenta que este documento está incompleto y debería actualizarse.

Departamento de Investigación

Procesos que ejecuta: Investigación y Mejoras, y Asesoría Psicopedagógica

Actividades que desarrolla

a. En Investigación y Mejoras

- Orientar y validar los proyectos de las diferentes áreas de estudio tendientes al mejoramiento de la calidad educativa, que justifiquen su condición de unidad educativa experimental.
- Facilitar asesoramiento y orientación a los cadetes del tercer año bachillerato con respecto a la planificación y ejecución de los trabajos de investigación.
- Asesorar a las autoridades en el campo de su competencia.

b. En Asesoría Psicopedagógica

- Asesorar a los directivos en los asuntos relacionados a su competencia y los que fueren sometidos a su consideración.

Departamento de Evaluación

Procesos que ejecuta: Evaluación Educativa y Evaluación Curricular

Actividades que desarrolla

a. En Evaluación educativa

- Evaluar el desempeño y el perfil profesional del docente, a fin de obtener la información necesaria, para conocer en qué medida los métodos, técnicas y procedimientos adoptados por los docentes son didácticos y pedagógicos.
- Supervisar y controlar la ejecución del sistema de evaluación vigente.
- Asesorar al personal docente en el campo de investigación educativa y en el campo pedagógico – didáctico.

b. En Evaluación Curricular

Con relación a este proceso, la narración del documento no están debidamente especificadas las actividades a realizarse para llevar a cabo con eficiencia el trabajo en el área, es necesario que se revise y se detalle claramente las tareas para la evaluación curricular.

Departamento Administrativo

Actividades que desarrolla

- Cumplir con los objetivos, políticas, y estrategias emanadas por el Rector que norman la administración general y educativa del centro educativo.
- Realizar funciones específicas del control interno dentro del ámbito de su actividad que garantice resultados eficientes y efectivos.
- Receptará, tramitará y controlará las solicitudes de insumo, de las dependencias y servicios de la unidad.
- Controlar que la calidad, condiciones y precios de los abastecimientos adquiridos cumplan con las expectativas que la unidad necesita, así como también recomendar el cambio de proveedores calificados para evitar el monopolio del mercado.

Departamento financiero

Actividades que desarrolla

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de administración financiera de la entidad, organismo o empresa del sector público.
- Aprobar medidas para el funcionamiento del sistema de administración financiera.
- Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en asignatura de administración financiera.
- Designar un funcionario independiente del registro, autorización y custodia para que realice constataciones físicas periódicas de los activos fijos y bienes de control interno y existencias de la Unidad, de lo que se dejará constancia en acta escrita con las novedades detectadas (faltantes, inservibles, prestamos, bajas, etc.). Esta constatación será independiente de las que realice el encargado del control de Inventarios Activos Fijos.
- Supervisar que el dinero en efectivo recibido por fondos de garantía sea depositado como máximo 24 horas de su recepción en forma intacta.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

En este apartado, se hará referencia al uso del manual de convivencia que tiene la institución, la cual permite mantener buenas relaciones y llevar por buen camino el clima laboral con el personal docente, discente, administrativo y padres de familia.

Mediante la técnica de observación pues se ha puesto en manifiesto que existe una parte del personal que no logra tener buenas relaciones y esto conlleva a que no haya buen clima laboral repercutiendo en el desempeño personal y profesional de los involucrados.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Con respecto al modelo pedagógico se puede destacar que está de acuerdo a la formación integral que está expuesto en la misión y visión de la institución, estrechamente ligada a la educación en valores y liderazgo.

El aprendizaje humano se construye, la mente de las personas elabora nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores. El aprendizaje de los estudiantes debe ser activo, deben participar en actividades en lugar de permanecer de manera pasiva observando lo que se les explica. La formación de los estudiantes

en el Colegio Militar "Eugenio Espejo" se basa en la aplicación de los principios que propone el modelo constructivista como son:

1. Una educación que tiene en su centro al individuo, su aprendizaje y el desarrollo integral de su personalidad.
2. Desarrollo de contenidos científicos y globales que conduzcan a la instrucción y a la formación en conocimientos y desarrollo de capacidades para competir con eficiencia y dignidad y poder actuar consciente y críticamente en la toma de decisiones en un contexto siempre cambiante.
3. Una educación dirigida a la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en la que la formación de valores, sentimientos y modos de comportamientos reflejen el carácter humanista de este modelo.
4. Una educación que prepare al individuo para la vida, en un proceso de integración de lo personal y lo social, de construcción de su proyecto de vida en el marco del proyecto social

El docente orienta, guía y controla el proceso de educación. Diseña acciones de aprendizaje del contenido integrando sus dimensiones instructiva y educativa desde el aula. Dirige el proceso de educación con enfoque sistémico.

El estudiante es el primer protagonista del aprendizaje de conocimientos y desarrollo de capacidades para competir y actuar consciente y críticamente en la toma de decisiones en un contexto que dada la globalización actual siempre se muestra cambiante.

4.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Con respecto a: Dimensión organizativa operacional y valores, Dimensión administrativa y financiera y valores, y Dimensión comunitaria y valores; estos documentos no se encuentran definidos en la institución, ya que en el reglamento interno se explica la parte organizacional, administrativa, en donde los valores están implícitos.

4.1.4.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En cuanto a la dimensión financiera, el centro educativo es totalmente dependiente de Comando de Educación y Doctrina del Ejército, por lo que cada proyecto o cada

solución que necesite ser instrumentada, debe ser llevada a un consenso en el CEDE y de ahí viene la aprobación y el presupuesto destinado, o por el contrario viene la respuesta negativa en caso de que no se haya sido de prioridad para este organismo del ejército ecuatoriano.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

La institución tiene varias fortalezas por su característica militar, por ejemplo el contar con la seguridad respectiva ya que se encuentra en el fuerte Atahualpa; también se tiene en cuenta que del CEDE provienen los programas e innovaciones curriculares, los mismos que rigen en todos los colegios militares del país, por lo que si el estudiante hace un cambio de domicilio y va a otro colegio militar entonces estaría a un mismo nivel con respecto al programa curricular.

Aunque también existe debilidades como la inestabilidad laboral ya que se trabaja bajo el régimen de contrato el mismo que es novado cada año, esto conlleva a que exista la falta de compromiso de parte de los colaboradores, de ahí que hay incumplimiento de ciertas tareas encomendadas. Estas debilidades deben ser mejoradas o eliminadas con base a las fortalezas que se tiene en la institución.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

También se han puesto en manifiesto las oportunidades que tiene la institución como el prestigio y la acogida que tiene el colegio militar ya sea por el programa curricular más avanzado en el entorno y la seguridad de los estudiantes, así como su formación cívica con base en valores y principios; aunque si está perjudicada de cierta manera por la presencia de pandillas a los alrededores.

Con respecto al ámbito social existen las buenas relaciones con otras instituciones u organizaciones y la apertura que estas brindan debido al prestigio ganado por el plantel debido a los reconocimientos culturales, deportivos y cívicos.

También hay un gran amenaza como es la política cambiante por parte del CEDE que da paso a la inestabilidad laboral, también existe la desorganización familiar que va en contra de los valores que se quiere reforzar.

Se presenta el FODA del plantel, el mismo que fue facilitado para nuestro análisis.

FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regencia del Ejército. 2. Buenas relaciones y contacto permanente a nivel interinstitucional. 3. Seguridad para todo el personal. 4. Actitud positiva de la comunidad educativa frente al cambio. 5. Innovaciones curriculares continuas. 6. Costos educativos asequibles de acuerdo a la situación económica 7. Marco legal que ampara el funcionamiento institucional. 8. Planificación académica 9. Optimización de los recursos. 10. Comprometimiento institucional. 11. Trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada capacitación para el personal 2. Cambio continuo de autoridades 3. Inestabilidad laboral 4. Demora en la toma de decisiones ejecutivas por parte de entidades superiores. 5. Determinado personal con perfil no calificado 6. Escasa asignación del fondo común 7. Orgánico incompleto. 8. Falta de infraestructura. 9. Falta de equipamiento de talleres. 10. Escaso presupuesto institucional. 11. Limitada cultura tecnológica. 12. Estudiantes pertenecientes a hogares disfuncionales. 13. Limitado personal que cumpla el perfil de acuerdo al cargo que desempeña. 14. Limitación en el uso de tendencias informáticas actuales. 15. No se dispone de una autonomía financiera 16. La biblioteca cuenta con textos desactualizados. 17. Aulas no equipadas con material didáctico (proyectores y computadoras).
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio cultural de la comunidad educativa. 2. Apoyo del sector público y privado. 3. Convertirse en unidad educativa experimental bilingüe. 4. Buenas relaciones interinstitucionales. 5. Incremento de la población estudiantil. 6. Apertura por parte del M.E. hacia las reformas establecidas por el CEDE. 7. Prestigio alcanzado y reconocimiento oficial. 8. Aprovechar los centros de educación superior del entorno. 9. Alta presencia policial en el entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política y económica del país. 2. Políticas cambiantes (CEDE/M.E.) 3. Bajo nivel económico de los padres de familia y la comunidad. 4. Influencia negativa de los medios de comunicación. 5. Escasos valores morales, cívicos y éticos en la comunidad. 6. Desorganización familiar producto de la emigración. 7. Falta de personal profesional calificado en el entorno. 8. Instituciones educativas con normas internacionales de calidad ISO.

Elaborador por: Ing. Directivos del COMIL N° 9.

A continuación se presenta la matriz FODA, cuyo análisis tiene base en gestión, liderazgo y valores, así como en las vivencias obtenidas en el colegio.

Tabla 6: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovaciones curriculares continuas. 2. Marco legal que ampara el funcionamiento institucional. 3. Planificación administrativa. 4. La puntualidad es un valor fundamental practicado por estudiantes, docentes y directivos. 5. Reuniones periódicas con los padres de familia sobre el rendimiento académico de los estudiantes. 6. Curso a los brigadieres sobre liderazgo. 7. Instrucción militar a los estudiantes a los estudiantes de bachillerato para influir en el servicio a la patria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud negativa de la comunidad educativa frente al cambio. 2. Relaciones personales irregulares a nivel institucional. 3. Limitada capacitación para el personal. 4. Cambio continuo de autoridades. 5. Inestabilidad laboral. 6. Demora en la toma de decisiones ejecutivas por parte del CEDE. 7. Orgánico incompleto. 8. Limitada cultura tecnológica. 9. Poca práctica valores morales, cívicos y éticos por parte de los estudiantes.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la institución en actividades cultural dentro y fuera de la comunidad educativa. 2. Apoyo del fuerte militar Atahualpa para eventos de la institución. 3. Editoriales de textos apoyan con capacitaciones a docentes. 4. Buenas relaciones con otras instituciones educativas. 5. Apertura por parte del M.E. hacia las reformas establecidas por el CEDE. 6. Aprovechar los centros de educación superior del entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas cambiantes (CEDE/M.E.) 2. Influencia negativa en ciertos medios de comunicación. 3. Desorganización familiar producto de la emigración. 4. Falta de personal profesional calificado en el entorno. 5. No tener el apoyo de instituciones gubernamentales.

Elaborado por: Ing. Franklin López Mejía.

4.2. Resultados de tabulación de la muestra y de encuestas y entrevistas

4.2.1 Resultados en la tabulación de tablas de los participantes

Tabla 7: Población del Personal directivo por sexo

SEXO	(f)	%
Femenino	1	17 %
Masculino	5	83 %
Total	6	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 8: Población del Personal directivo por edad

EDAD	(f)	%
25 – 30	0	0 %
31 – 35	0	0 %
36 – 40	2	33 %
41 – 45.	3	50 %
46 – 50	1	17 %
51 – 55	0	0 %
56 – 60	0	0 %
61 y más	0	0 %
Total	6	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Las tablas 7 y 8 demuestran que 83 % son varones en la parte administrativa; mientras que el 17 % son mujeres, esto se debe a que la mayoría de los administrativos son de orden militar, y puesto que la institución de estudio, es de cultura militar, se percibe o se demuestra que existe una relación proporcional.

Tabla 9: Personal docentes por sexo

SEXO	(f)	%
Femenino	8	32 %
Masculino	17	68 %
Total	25	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 10: Personal docentes por edad

EDAD	(f)	%
25 - 30	0	0 %
31 - 35	4	16 %
36 - 40	10	40 %
41 – 45.	1	4 %
46 - 50	7	28 %
51 - 55	3	12 %
56 – 60	0	0 %
61 y más	0	0 %
Total	25	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Las tablas 9 y 10 indican que la mayoría de los docentes tienen entre 30 y 50, por lo que se puede argumentar que tienen experiencia en ámbito educativo, de igual manera que la población de los directivos la mayor parte son de género masculino.

A continuación se muestra los datos estadísticos obtenidos en la página del Ministerio de Educación del Ecuador, correspondiente al número de docentes de la provincia de Santa Elena, los mismos que están registrados en la base de datos de la institución en mención.

Tabla 11: Estadísticas del Ministerio de Educación (Península de Santa Elena)

Docentes en la provincia de Santa Elena		
Género	Número	Porcentaje
Hombres	1473	34 %
Mujeres	2814	66 %
Total	4287	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Actualmente en la provincia de Santa Elena, el 66 % son maestras, de los cuales solo 8 forman parte de la muestra en el Colegio Militar Eugenio Espejo, mientras que 34 % son profesores, lo que, en la institución se toma la muestra de 17 personas. Dada la realidad de que en el Colegio militar hay más docentes varones que docentes mujeres.

Tabla 12: Población estudiantil por sexo

SEXO	(f)	%
Femenino	7	35 %
Masculino	13	65 %
Total	20	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 13: Población estudiantil por edad

EDAD	(f)	%
17	8	40 %
16	12	60 %
Total	20	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 14: Población estudiantil por especialidad

ESPECIALIDAD	(f)	%
Ciencias Únicas	10	50 %
Técnicos	10	50 %
Total	20	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Es las tablas 12, 13 y 14 se indica que 65 % son varones y 35% de las personas encuestadas con respecto a estudiantes, son mujeres. Que la edad de estos informantes oscila entre 16-17 años, y que pertenecen a la Especialidad tanto de Ciencias y Técnicos. Cabe recalcar que los estudiantes participantes son del tercer año bachillerato, ya que ellos con un sentido crítico más maduro que el resto de la población, aportan con ideas y respuestas más concretas y precisas para dar sustento a esta investigación de aplicación.

Tabla 15: Población de padres de familia por sexo

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

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Tabla16: Población de padres de familia por edad

EDAD	(f)	%
25 – 30	0	0 %
31 – 35	2	13 %
36 – 40	4	27 %
41 – 45.	6	40 %
46 – 50	2	13 %
51 – 55	1	7 %
56 – 60	0	0 %
61 y más	0	0 %
Total	15	100 %

Elaborador por: Ing. Franklin Eduardo López Mejía

Como se puede observar en las tablas 15 y 16, los valores indican que el 93 % de los representantes son mujeres, lo que permitió inferir que son las madres quienes conocen y se relacionan con demás miembros de la comunidad educativa, mientras que 7 % son varones.

4.2.2 Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.2.1. De los directivos

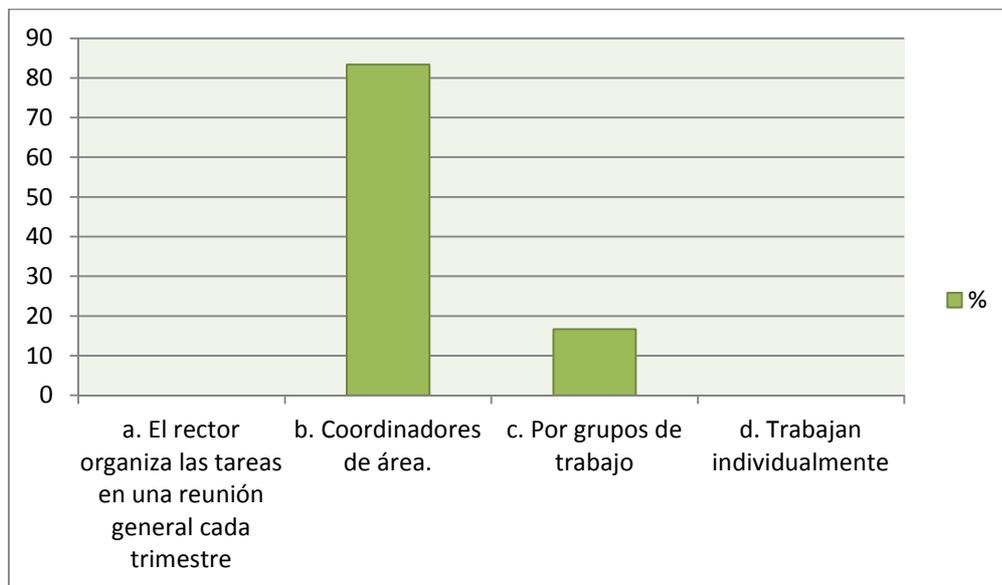
Tabla 17: Forma de organización de los equipos de trabajo en el COMIL.

Forma de organización	F	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área.	5	83.33
c. Por grupos de trabajo	1	16.67
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 5: Forma de organización de los equipos de trabajo en el COMIL.



Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 83.33 % de los directivos indican que los trabajos son organizados por áreas lo que indica que los trabajos grandes son divididos en pequeños para que sean resueltos con la ayuda de equipos de trabajo.

Woods (2004:28), dice “Los coordinadores de área o directores de área tienen que participar en revisión, supervisión, evaluación, valoración y control del currículo”. Haciendo reflexión de lo expuesto y comparando con la estructura organizacional del COMIL, se argumenta que esta es una estrategia organizacional para llevar un mejor seguimiento de las actividades de los miembros del plantel.

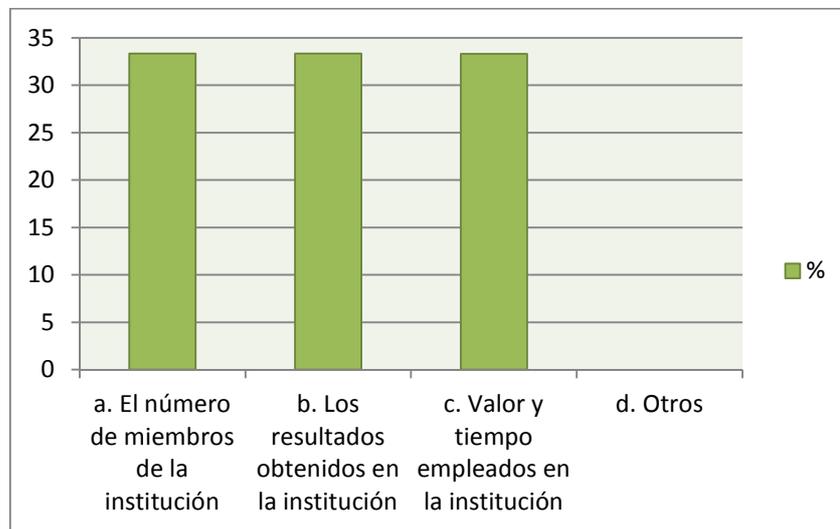
Tabla 18: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.33
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33.33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33.33
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 6: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización



Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 33.33 % indican que se mide el tamaño de la institución mediante el número de miembros es decir que entre más personas más grande será considerado el plantel, también considera el alcance de los resultados obtenidos, si estos son positivos y altos, así como el tiempo y valor empleados en la institución.

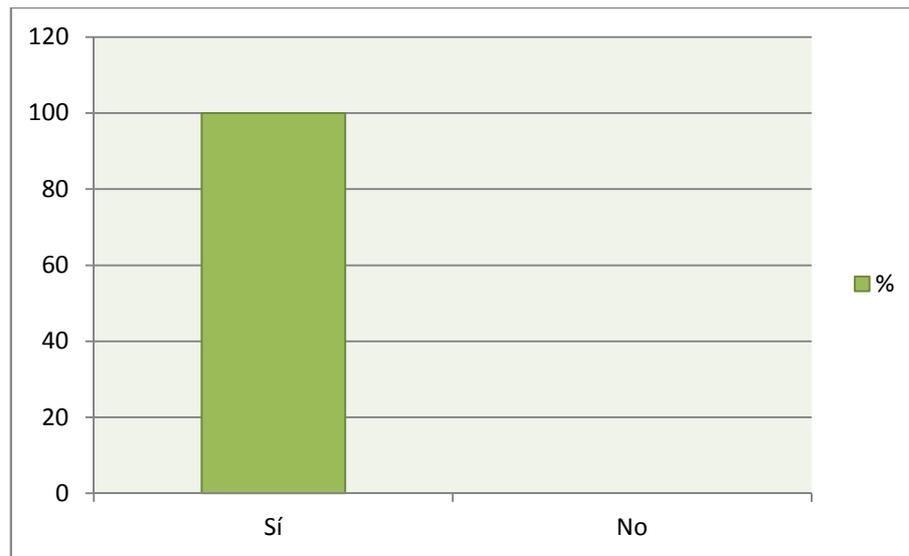
Spain (2006:56) El Ministerio de Educación y Cultura Spain indica que “medir el tamaño de las escuelas mediante el rendimiento de los estudiantes puede resultar parcialmente endógeno, al medir pueden estar influenciados por la eficacia”, esto nos recuerda al paradigma que usan la mayoría, que las escuelas pequeñas son mejores que las grandes, aunque en la institución no fue tomado de esta manera, más bien estos resultados permiten mejorar en cuanto a pedagogía.

Tabla 19: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	6	100
No	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 7: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 100% de los directivos encuestados expresan que existen manuales de normas y tareas, lo que resulta beneficioso para la institución al tener manuales de organización.

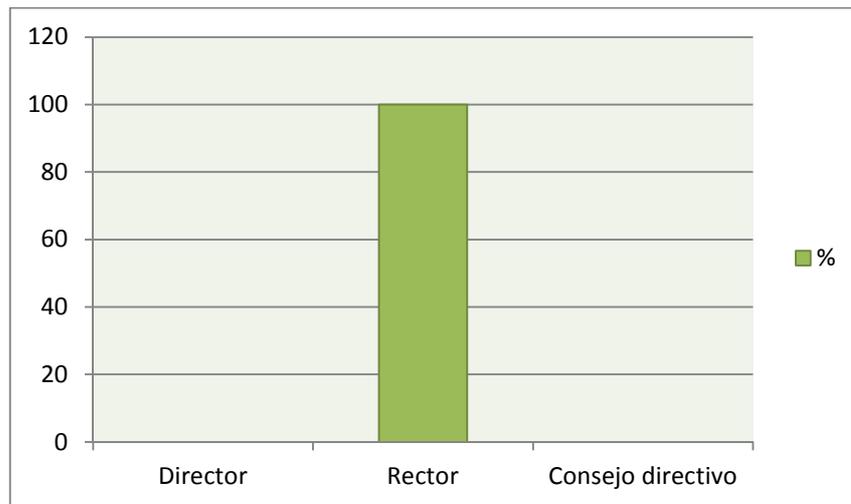
Geis y Langas (2006: 138) exponen “A la hora de anticiparnos ante las posibles situaciones (...), la creación de normas de convivencia para buen funcionamiento del centro. Estas normas afectan a todas personas del centro (...)”; entonces tenemos el soporte necesario del porque el tener manuales de normas es necesario en la institución, porque mediante el uso de estas se podrá orientar el buen desempeño de todos los integrantes y por consecuente el buen funcionamiento de la institución obteniendo el logro de los objetivos y metas del colegio. Actualmente en el COMIL el uso de normas ha permitido mejorar las acciones de los docentes y estudiantes.

Tabla 20: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director	0	0
Rector	6	100
Consejo directivo	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 8: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Con respecto a la toma de decisiones se confirma que el 100% de los directivos contestaron que las decisiones siempre son tomadas por el rector, de igual manera las ordenes vienen por parte de esta autoridad considerando que toda resolución para el colegio militar viene de la CEDE.

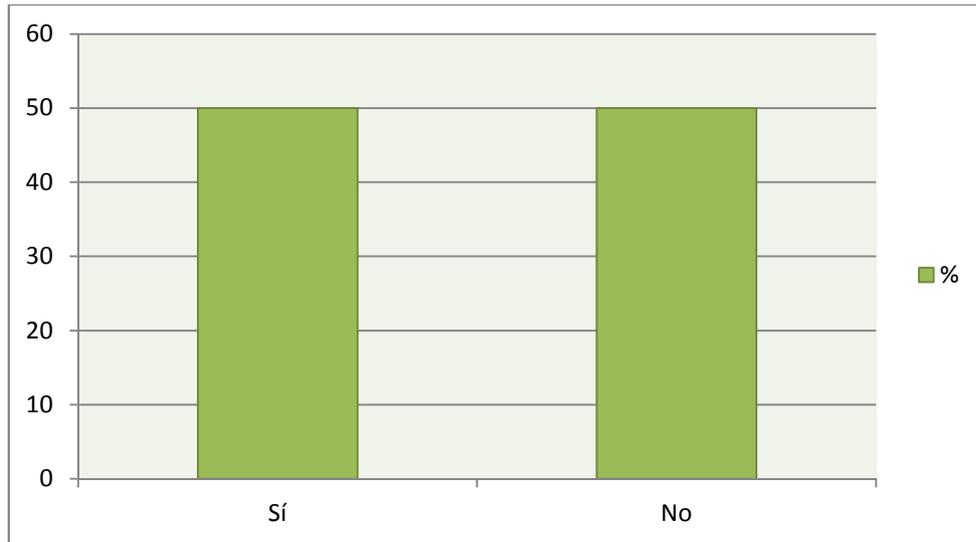
Aránega (2001: 54) dice “El consenso entre las partes y sectores ha de ser el mecanismo que regule las relaciones en los organismos colegiados, ya que de poco servirá que se impongan determinadas mayorías si se quiere afianzar un la necesidad de una cultura autónoma”. El COMIL No 9 actualmente tiene ciertas dependencias con el Comando de Educación y Doctrina del ejército, por lo que definir la cultura de autonomía es un poco complejo ya que se debe jerárquicamente al CEDE en varios aspectos; el rector lo único que hace es acatar órdenes superiores y ejecutarlas. Cuando es un problema con respecto a un estudiante, pues se sigue los reglamentos ya establecidos por el CEDE a todos los colegios militares.

Tabla 21: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	3	50
No	3	50
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Tabla 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 50 % de los directivos encuestados indican que no se hacen delegaciones para que tomen decisiones en cuanto a la resolución de problemas y en igual porcentaje existe una oposición. Esto es debido a que si el resolver un problema requiere de muchos recursos no pueden hacerse sin consultar antes al Comando de Educación y Doctrina, antecedente que es conocido por la mayoría de los miembros del COMIL.

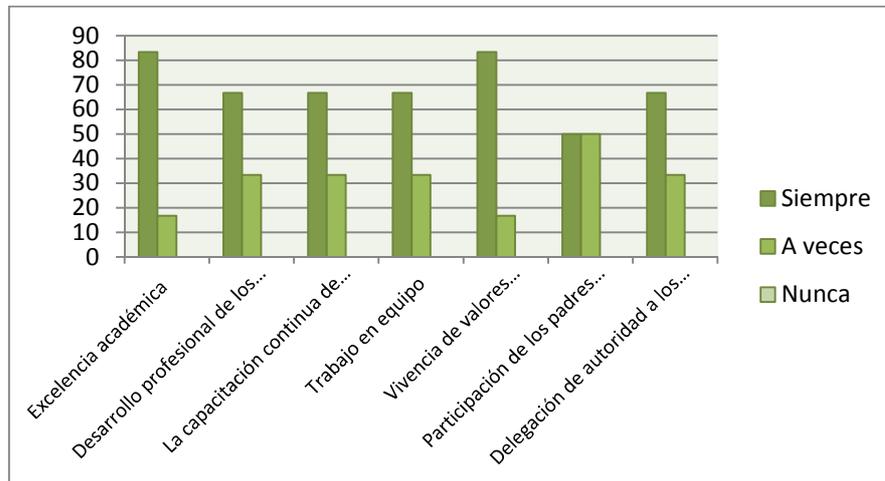
Núñez (1990: 304), dice “se formaron <<Tribunales de honor>>, con el objetivo de depurar responsabilidades, independientemente de lo que decidieran los Consejos de Guerra correspondientes”, leyendo la definición se puede argumentar que el colegio militar Eugenio Espejo sigue ciertos procesos aplicado en el militarismo, donde existe un grupo de personas que puedan tomar una solución ante una situación. Por ejemplo en el colegio si un estudiante tiene un comportamiento inadecuado, el tribunal de honor se reunirá y llamará al estudiante y su representante para sancionarlo según la delicadeza del caso.

Tabla 22: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	5	83.33	1	16.67	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	66.67	2	33.33	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	4	66.67	2	33.33	0	0
D	Trabajo en equipo	4	66.67	2	33.33	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83.33	1	16.67	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.67	2	33.33	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 10: La administración y liderazgo del centro educativo

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

En promedio de los porcentajes mostrados en la Tabla 22, el 69,05 % expresa que existe una buena gestión en la administración que promueva la excelencia académica, desarrollo profesional, capacitación de los docentes; mientras que un promedio de 30,95 % confirman que esta gestión no es frecuente, ya que cualquier tipo de capacitación y demás formas de desarrollo profesional es resolución del CEDE.

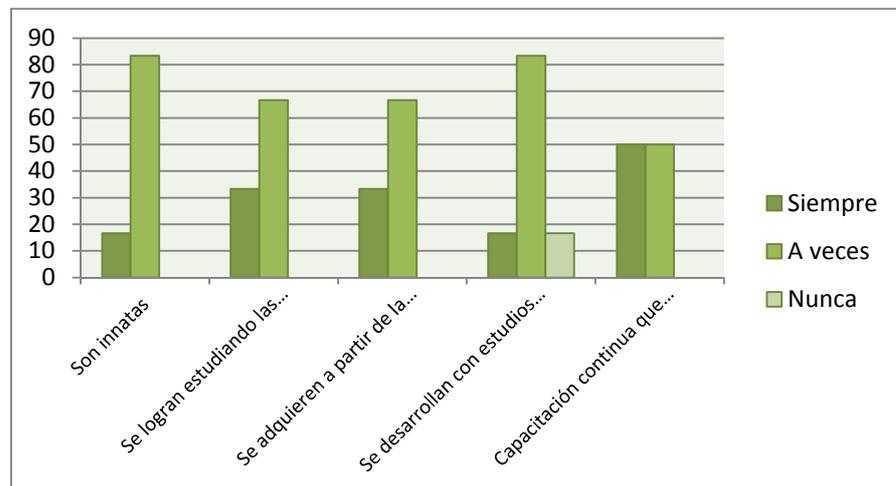
Gather (2004: 138) dice “capacidad de implicar a los demás e involucrarlos activa y voluntariamente con el objeto de conseguir los objetivos colectivos”; en relación a lo dicho el rector debe ser capaz de hacer que los miembros tomen a bien la resoluciones del CEDE para cumplir las metas propuestas por este organismo.

Tabla 23: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas	1	16.67	5	83.33	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	4	66.67	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33.33	4	66.67	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.67	4	83.33	1	16.67
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 11: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

En promedio el 70 % de los encuestados responden que las habilidades de liderazgo a veces son innatas, que se requiere de preparación y capacitación, pero más prevalece que esto de saber liderar una institución se debe a la experiencia obtenida.

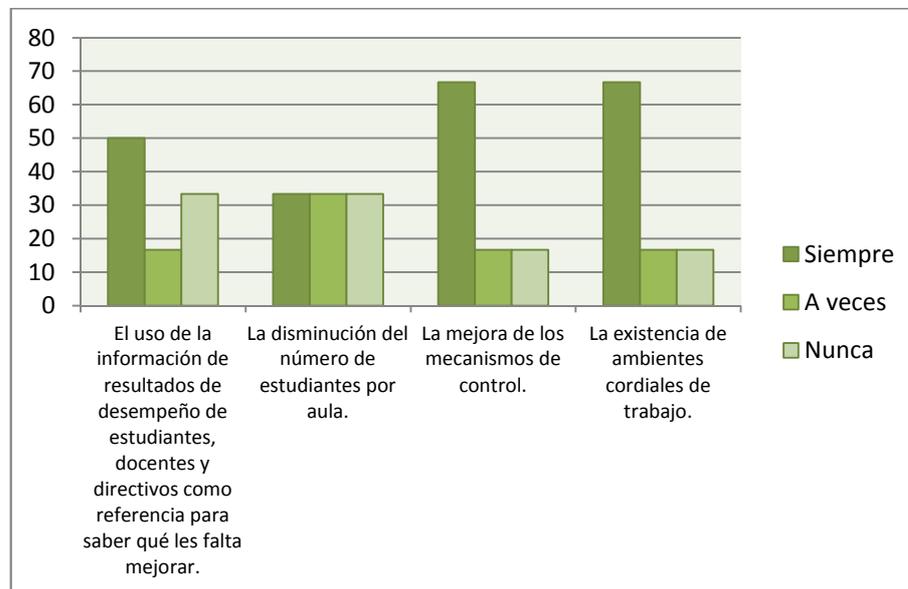
Publishing Oecd Publishing (2009: 162) explica “los países a ocupar puestos de liderazgo deben tener calificaciones docentes y pedagógicas (...) deben tener varios años de experiencia docente (...) y haber participado en un programa de capacitación en dirección escolar o probar que cuentan con experiencia gerencial”, en relación a lo expuesto al COMIL cada año o dos se le asigna un nuevo rector que no tienen la preparación debida por tal motivo no hay buena toma de decisiones.

Tabla 24: Promoción para mejorar el desempeño y progreso del COMIL

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	1	16.67	2	33.33
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33.33	2	33.33	2	33.33
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 12: Promoción para mejorar el desempeño y progreso del COMIL

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

En la Figura 12 se aprecia que la promoción para mejorar el desempeño y progreso está dividida, ya que el uso de los resultados por lo general no son tomados en cuenta, esto hace recordar de la dependencia en varios aspectos al CEDE; mientras que siempre se están implementando mecanismos de control. En promedio se concluye que entre a veces y nunca existe un 52% de personas que indican que no consideran varios requerimientos importantes para la promoción.

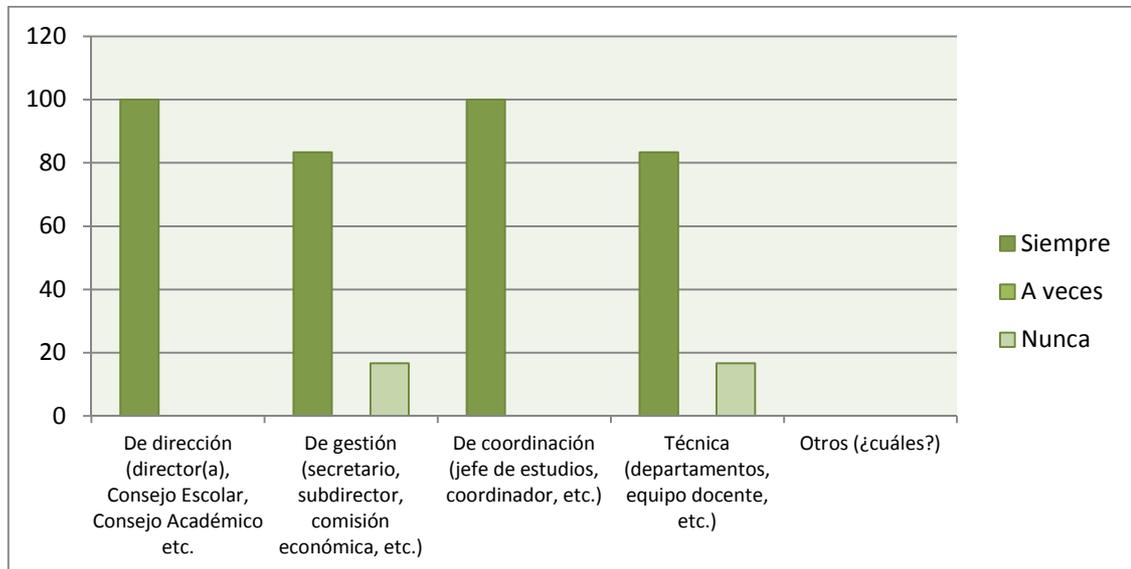
Organisation for economic (2012:111) expone “las mediciones estandarizadas de desempeño escolar han servido como herramientas para resaltar la relevancia del aprendizaje de los estudiantes”, por eso el COMIL considera el desempeño de los estudiantes como el de los docentes desde el ambiente de trabajo en que se halla.

Tabla 25: Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83.33	0	0	1	16.67
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83.33	0	0	1	16.67
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 13: Organismos que integran la institución

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Como se demuestra en la figura 13 la información o la estructura organizacional de la institución no está sociabilizada entre los directivos o en su defecto está incompleto tal como se pudo verificar en la observación.

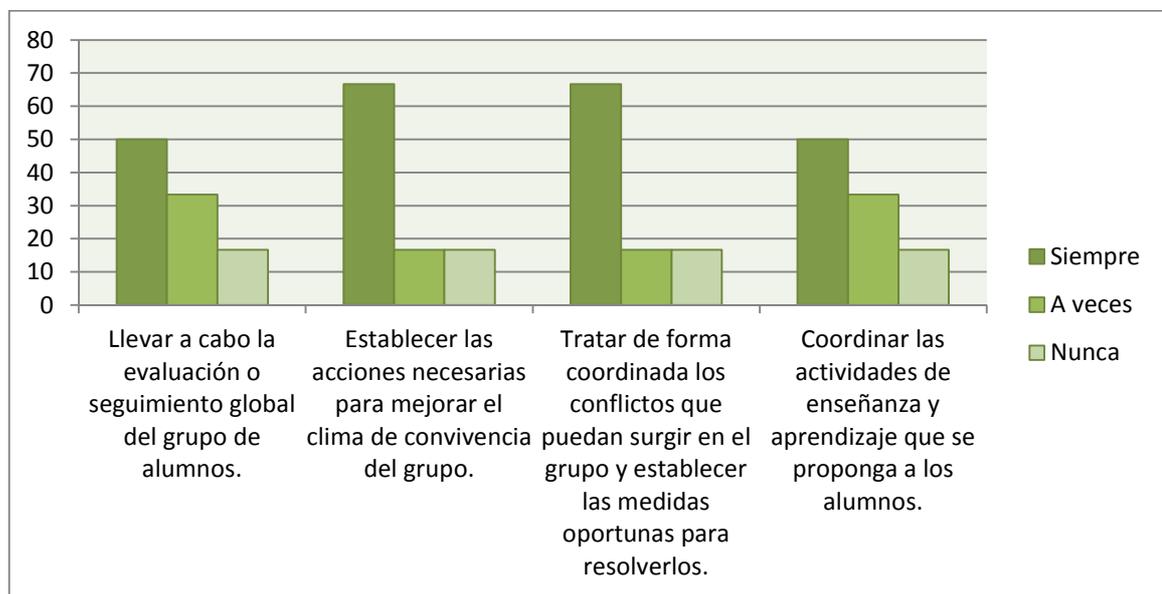
En 1986, García & Medina explican “Un centro educativo, como cualquier organización, necesariamente debe tener una estructura de la autoridad, es decir, una delimitación entre quienes han de tomar decisiones y quienes han de llevarla a cabo” (pág. 197); como institución de formalidad militar se puede observar que el centro tiene creados estos organismos que permiten la distribución del trabajo o gestión administrativa, cada organismo tiene sus departamentos y responsabilidades a cumplir para llevar a cabo las actividades de la institución educativa.

Tabla 26: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50	2	33.33	1	16.67
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	2	33.33	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 14: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Como se puede visualizar existe desinformación o falta de conocimiento en los directivos con respecto a las actividades que hace un equipo educativo, equipo didáctico y la junta de profesores, lo que da concluir que existe poca comunicación entre los directivos y sus colaboradores.

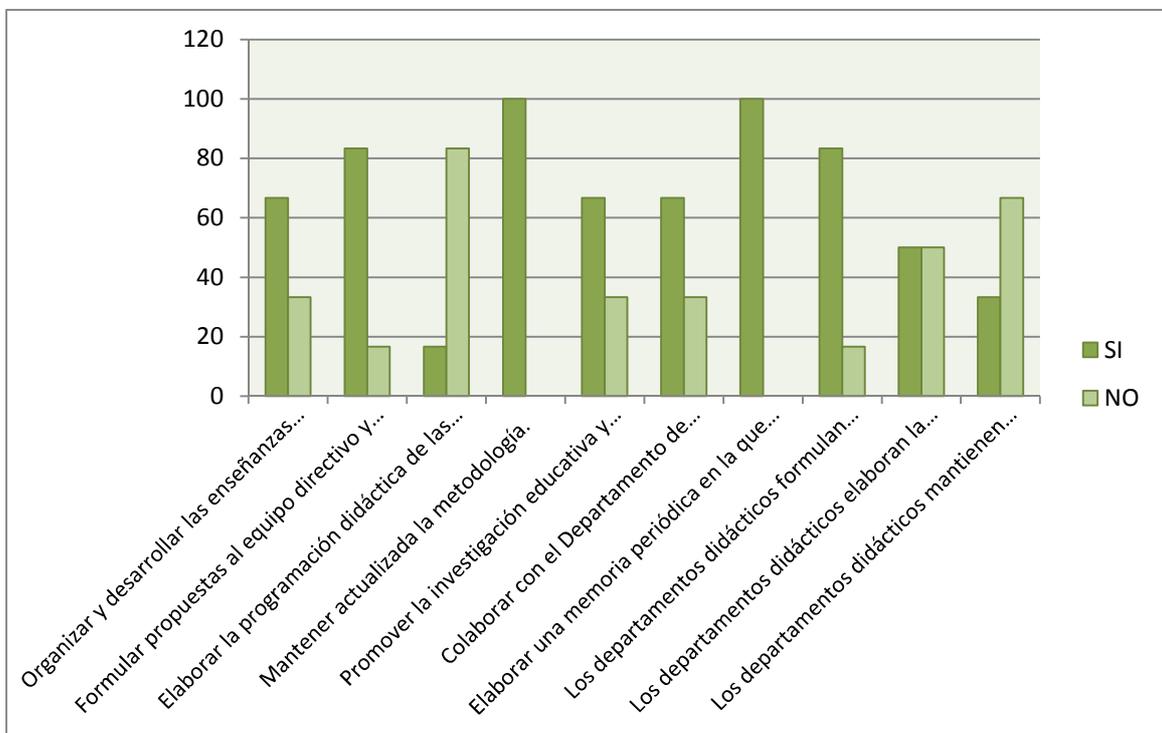
El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2000: 76) explica “los profesores de los centros grandes se reúnen más que los centros pequeños y medianos en las actividades de planificación en general y en concreto en la preparación de las clases, en la preparación de materiales y en la planificación del currículo”; analizando lo expuesto con respecto al colegio militar se argumenta que el trabajo de equipo didáctico se limita a la planificación de unidades didácticas y de informes de desarrollo académico de la institución.

Tabla 27: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66.67	2	33.33
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
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	16.67	5	83.33
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.67	2	33.33
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	66.67	2	33.33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83.33	1	16.67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	33.33	4	66.67

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 15: Los departamentos didácticos y sus acciones

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

La mayoría de los directivos responden que ayudan a formular la programación didáctica y esto es debido a que esta programación viene desde el CEDE y ellos lo socializan a los jefes de área, a eso se obtiene un promedio del 50%, pero la otra mitad nos indica que ellos no elaboran los planes didáctico por materia de manera detallada, ya que se pudo confirmar que cada docente planifica de acuerdo a su experiencia y capacitación.

Se pone en manifiesto la falta de compromiso de parte de los directivos con respecto al desarrollo profesional de los docentes, convirtiéndose esto en una debilidad para la institución educativa.

El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2000: 78) publica “Los profesores de la educación secundaria obligatoria trabajan en equipo **habitualmente o siempre** las siguientes actividades concretas de planificación o programación: determinar las pautas para prever los problemas de disciplina, establecer los criterios y técnicas de evaluación y redactar la programación del departamento, donde los porcentajes de profesores son cercanos al 70%”

El colegio militar debido a que es una institución de tamaño medio y que responde jerárquicamente al CEDE, por lo que habitualmente se está controlando que se lleve a efecto actividades de análisis y reflexión, tales como informe de avance académico mensual, informe de recuperación pedagógica los mismos que son discutidos en reuniones de área.

El Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2000: 78) también publica “el trabajo en equipo para organizar el material complementario al libro de texto y para preparar las clases y su desarrollo didáctico es realizado por menor porcentaje de profesores, 30 %”.

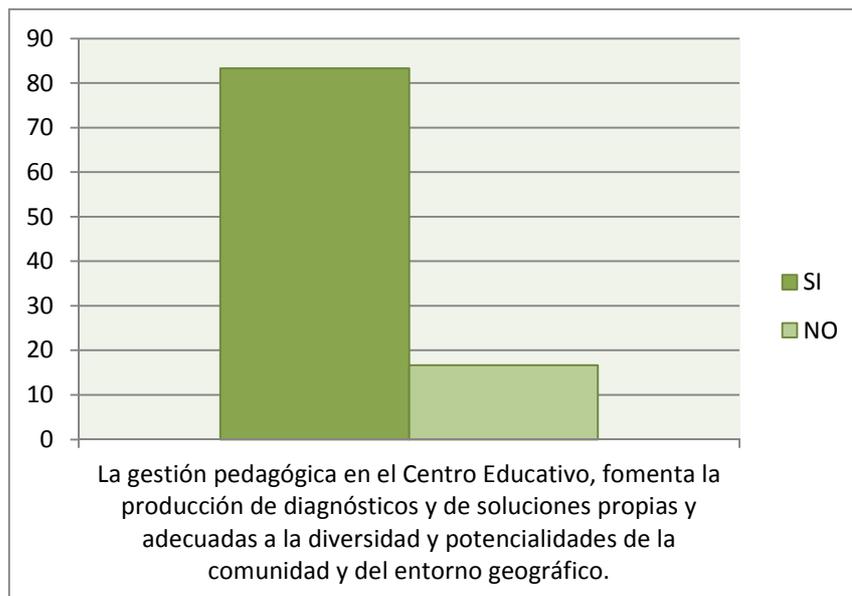
Con respecto a la planificación diaria y material didáctico usado en clases se concluye que los docentes realizan este trabajo de manera individual, haciendo uso de su experiencia como docente, utilizando los recursos disponibles y muchas veces escasos; la falta de capacitación en los docentes también provoca que ellos planifiquen de acuerdo a sus habilidades y capacidades, esto reduce la posibilidad de que todos los docentes usen métodos y técnicas nuevas, y mejoren el proceso enseñanza – aprendizaje.

Tabla 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.33	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 16: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 83,33 % de los directivos dijeron que la gestión fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; también se recalca que existe otra parte que indica que no se realiza este tipo de gestión debido a la dependencia con el CEDE quién aprueba los proyectos y demás peticiones hechas por el rector.

Ben (1995:) dice "Un proyecto de programa de estudios dirigido a los alumnos de centros de enseñanza (...) tiene como principal objetivo proporcionarles los medios para adquirir las aptitudes necesarias para la investigación, la evaluación y la toma de decisiones con relación a los problemas del entorno"; la institución educativa actualmente ha formulado proyectos de acuerdo a los descriptores propuesto en el RETEC, más la implementación de los mismos requieren de recursos económicos, humanos y tecnológicos que no puede financiar y además requiere la aprobación del CEDE, por lo que se vuelve una debilidad con respecto a la toma de decisiones.

Tabla 29: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	5	83.33	1	16.67
B	Plan estratégico.	6	100	0	0
C	Plan operativo anual.	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	83.33	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 17: Material de planificación educativa

Fuente: Encuesta directa a directivos del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Se puede observar que en cuanto al Plan estratégico y el POA el 100 % directivos concuerdan en responder que existen estos documentos en la institución, mientras que en cuanto a reingeniería de procesos y proyectos capacitación hacia directivos y docentes solo es conocido por el 83,33 %, de ahí que un 16,67 % dice no tener estos proyectos.

Venegas P. (2006: 128) dice “Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Un proyecto de capacitación a los profesores de matemáticas en III ciclos es parte de un programa de capacitación a profesores de secundaria en todas las asignaturas.”

Tal como ha expuesto Pedro Venegas los proyectos solucionan problemas que existen en las organizaciones, por lo que es fundamental elaborar programas que permitan la capacitación de los docentes en las instituciones educativas, tal como dicen los docentes del COMIL hace falta este tipo de estrategia que permita satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de los profesores, y de esta manera promover un mejor desempeño de estos en la institución educativa.

Alarcón A. (1999: 64) argumenta que la reingeniería de procesos toma en cuenta la “Búsqueda de oportunidades, por medio de la captación de nuevas tecnologías. (...) Hay que intentar captar no sólo las nuevas oportunidades que la informática, las comunicaciones, la mecanización, la automatización... etc., permiten, sino también las posibilidades que ofrecen la mayor formación básica de las personas”.

Acogiendo la cita anterior se confirma que una reingeniería no solo estará orientada a la solución de problemas de tipo informático, tecnológico, comunicación o información, sino también al desarrollo profesional de los miembros de la comunidad. El mismo autor argumenta “Por tanto la autoridad, la habilidad y la diplomacia son parte importante de esta fase de lanzamiento de Reingeniería”, por lo tanto se expresa que para que la reconstrucción de los procesos sea implantada debe ser aceptada y ofrecer muchas bondades, beneficios tanto para la institución educativa como para sus miembros, sólo así se logrará que todos participen de manera eficiente y efectiva en las distintas acciones de la reingeniería.

4.2.2.2. De los Profesores

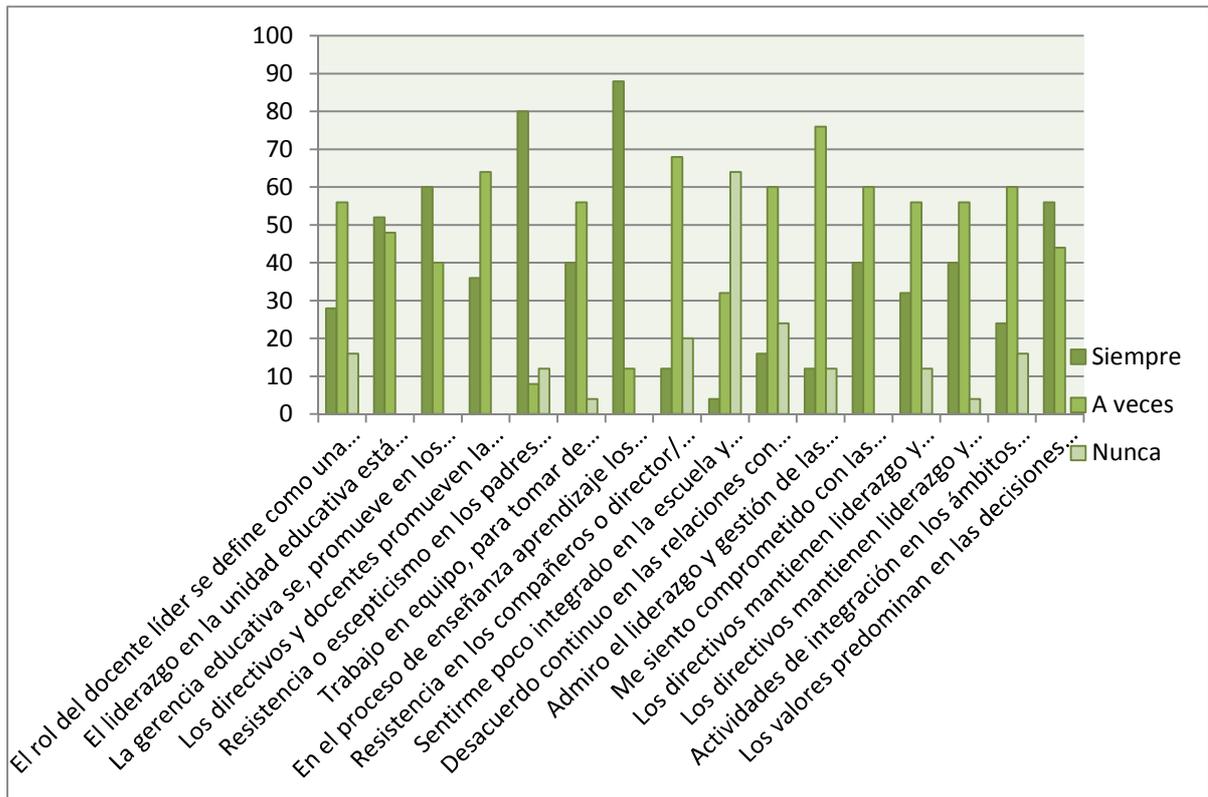
Tabla 30: Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	28	14	56	4	16
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	52	12	48	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	60	10	40	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	36	16	64	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	20	80	2	8	3	12
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	40	14	56	1	4
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	22	88	3	12	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12	17	68	5	20
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4	8	32	16	64
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	16	15	60	6	24
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	12	19	76	3	12
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	40	15	60	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	32	14	56	3	12
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	40	14	56	1	4
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	24	15	60	4	16
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	56	11	44	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 18: Resultados de la encuesta a docentes



Fuente: Encuesta directa a docentes del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

En la encuesta aplicada a los docentes se determinó que son pocos los docentes cuyo perfil corresponde al de ser un líder, por el contrario existe un 72 % entre los docentes que respondieron que a veces y nunca se observa esa actitud de líder en los docentes para cuestionar las órdenes existentes.

Giraldo J. & Gutiérrez M. (2006: 31), dice “Los retos de nuestra población estudiantil y las enormes demandas de los sectores sociales que participan de manera directa con la educación nos exigen modelos docentes que incorporen estrategias y desarrollen prácticas que no se conformen con lo didáctico y pedagógico como principal argumento de nuestras actividades docentes”. Considerando lo dicho por Giraldo se indica que la sociedad y su diversidad requieren docentes con perfil de líderes, motores de cambio para innovar y mejorar los procesos en relación al contexto educativo.

Por otro lado el 52 % de los docentes dicen que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación para transformar las formas habituales de

escolarización, esto es debido a que los cambios vienen desde el CEDE entonces la actitud de cambio viene desde un nivel superior al rectorado.

El 80 % responde que existe resistencia o escepticismo por parte de los padres de familia cuando se quiere llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, por lo cual se infiere que no se influye de manera positiva hacia los afectados en el cambio.

Con respecto al trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, solo se pudo confirmar que esto se realiza a veces según las respuestas del 56 % de los docentes encuestados.

López A. (2007: 290), dice “Hay padres y profesores que desean realizar una labor educativa con niños y jóvenes, y lamentan no tener una mayor formación. Tal lamentación es injusta, pero se transforma en nefasta si se bloquea la decisión de consagrar algún tiempo en prepararse”, por lo antes expuesto se argumenta que la falta de formación en los profesores y padres de familia crea una gran brecha entre la educación y la innovación pedagógica, ya que por falta de información y capacitación se resisten a la inserción de nuevas estrategias de cambio, de nuevos métodos de enseñanza y otros cambios que se desea llevar a cabo.

Existe un 60 % que indican que a veces están en desacuerdo en la forma en que el rector se relaciona con los demás miembros de la comunidad, esto conlleva a que no haya buen clima laboral o resentimiento de los docentes y demás colaboradores.

También existe la resistencia entre compañeros y directivos cuando un docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza según los datos de la tabla, la misma que indica que esto sucede a veces en un 68 %, entonces se concluye que no existe el apoyo para el desarrollo profesional ni la colaboración debida.

El 76 % indican a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, esto demuestra que no siempre están satisfechos con la labor de los directivos. Así mismo el 60 % a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la institución, lo que demuestra que no todas las decisiones son aceptadas por sus colaboradores.

Con respecto al liderazgo en el aspecto financiero se considera que el 56 % responde que a veces el rector hace una buena gestión administrativa financiera, se

vuelve a recordar que la institución depende del CEDE para hacer desembolsos, pagos o gastos, necesita autorización y así mismo fondos económicos.

El 60 % de los encuestas afirman que a veces se realiza actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, es decir se intenta hacer lazos estrechos entre los miembros de la comunidad educativa para poder influir y así tener el apoyo deseado de parte de ellos; mientras un 16 % indica que estas actividades no se realiza por lo que se puede concluir que este porcentaje corresponde a los docentes insatisfechos de las actividades realizadas.

Hay un 56 % de los docentes a quienes se le aplico la encuesta que responden que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, pero también el 44 % indica que los valores a veces no predominan en las decisiones, por lo que se concluye que este último porcentaje corresponde a los docentes que no están de acuerdo con las decisiones tomadas por la parte administrativa y son aquellos quienes se resisten a las soluciones tomadas y a su posterior instrumentación.

Alarcón A. (1999: 108) indica que un líder debe tener las siguientes características “Imprescindible, propia iniciativa, inicia los esfuerzos y da confianza, establece y confirma los nuevos valores y enfoque de la administración, selecciona e identifica los procesos, marca el rumbo, mantiene la visión global y tiene la última palabra”, haciendo el análisis de lo expuesto por Alarcón, se argumenta que es necesario tener características líder que toma decisiones en la administración de una institución, demostrar carácter, ambición y decisión logrando la aceptación de las decisiones tomadas por los miembros de la comunidad.

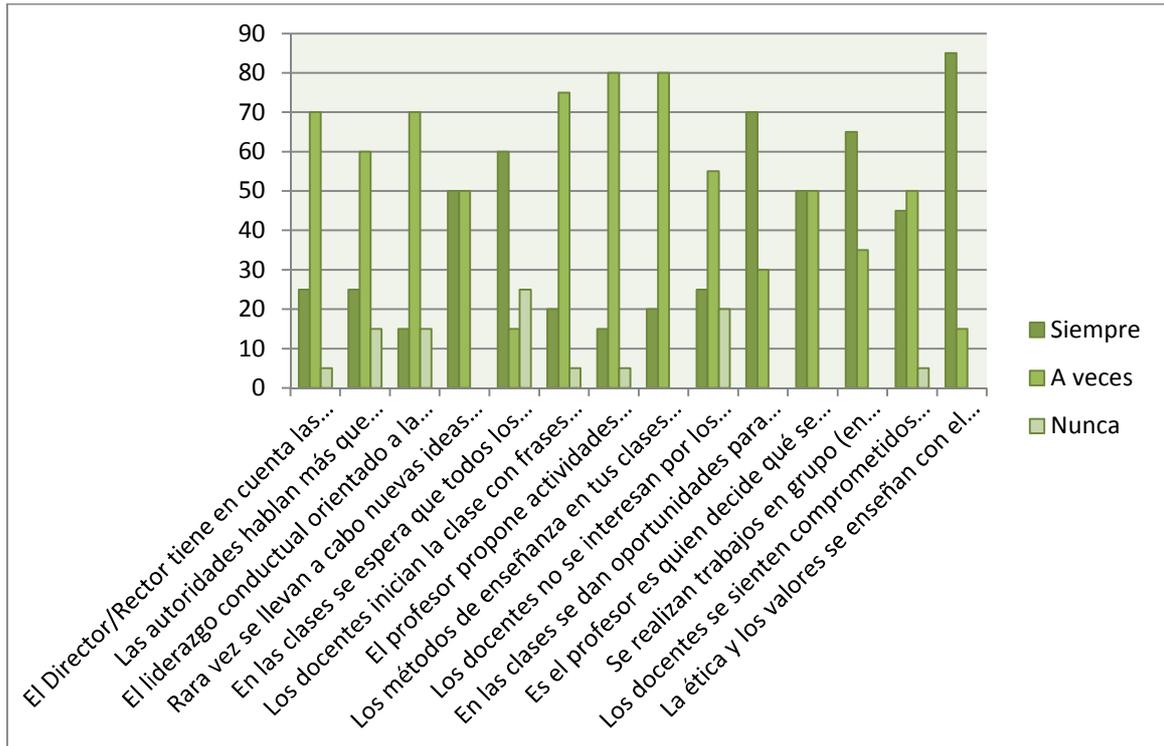
4.2.2.3. De los estudiantes

Tabla 31: Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	14	70	1	5
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	25	12	60	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	14	70	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50	10	50	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	3	15	5	25
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	15	75	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	16	80	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20	16	80	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	11	55	4	20
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	6	30	0	0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50	10	50	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	7	35	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	10	50	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	3	15	0	0

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 19: Resultados de la encuesta a estudiantes

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

El 70 % de los estudiantes encuestados responden que el rector a veces tiene en cuenta sus opiniones y lo confirma el 60 % que indica que las autoridades hablan más en lugar de escuchar las peticiones de los estudiantes. También el 50 % dice que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, esto confirma las respuestas del 80% de los docentes que indican no hacer cambios con respecto a la enseñanza o si sucede no es de manera frecuente.

López A (2007: 307), expresa “Frente a esta educación débil, debemos subrayar que, si la escuela se ha ocupado preferentemente de transmitir contenidos, proponer y seguir ciertos métodos, preparar a los alumnos para conseguir un determinado status social y promover el igualitarismo ... Ahora debe cuidarse de fomentar en los alumnos una autentica personalización”.

Reflexionando sobre lo expuesto se confirma que la tarea de los docentes no es solo facilitar conocimientos a niños y jóvenes orientados a la competitividad, sino de ayudarlos a acoplarse a las necesidades del entorno, a la realidad de la sociedad y así estos se puedan adherir armónicamente a las actividades de ciertas situaciones.

También se demuestra con un 80 % de las respuestas que dicen que a veces los métodos en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, lo que hace concluir que es el profesor quién decide qué hacer en clases sin considerar los intereses de los estudiantes.

López A (2007: 251), dice que un buen líder “Ofrece posibilidades de juego creador, de prontitud para realizar actividades que tienen sentido porque contribuyen a nuestro desarrollo personal”. Es decir que un docente con perfil de líder es creativo y recurre al juego para hacer de las actividades pedagógicas actividades formadoras creativas y recreativas, logrando así que el estudiante se involucre con mayor interés

Existe un 55 % de los educandos entre los que responden que a veces o no existe el compromiso por parte de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades del colegio militar, es así que se evidencia que no solo los docentes son conscientes de que no hay la adhesión necesaria sino que los mismos estudiantes observan este comportamiento que debilita el plantel.

López también explica “Si un profesor es fiel a sus obligaciones, se comporta de modo cordial y crea en la clase un clima de encuentro, se está invitando a los alumnos con su conducta a acercarse al área de irradiación de diversos valores. Los guía hacia ellos de modo certero. Actúa como un verdadero líder” (pág. 255). Haciendo la reflexión de lo expuesto por López, se llega a la conclusión de que es importante tener sensibilidad para con los valores y ponerlos en práctica, de esta manera se estará seguro de que los estudiantes están siendo guiado de la manera más efectiva y humanista para el logro de los objetivos institucionales.

4.2.2.4. De Los Padres de Familia

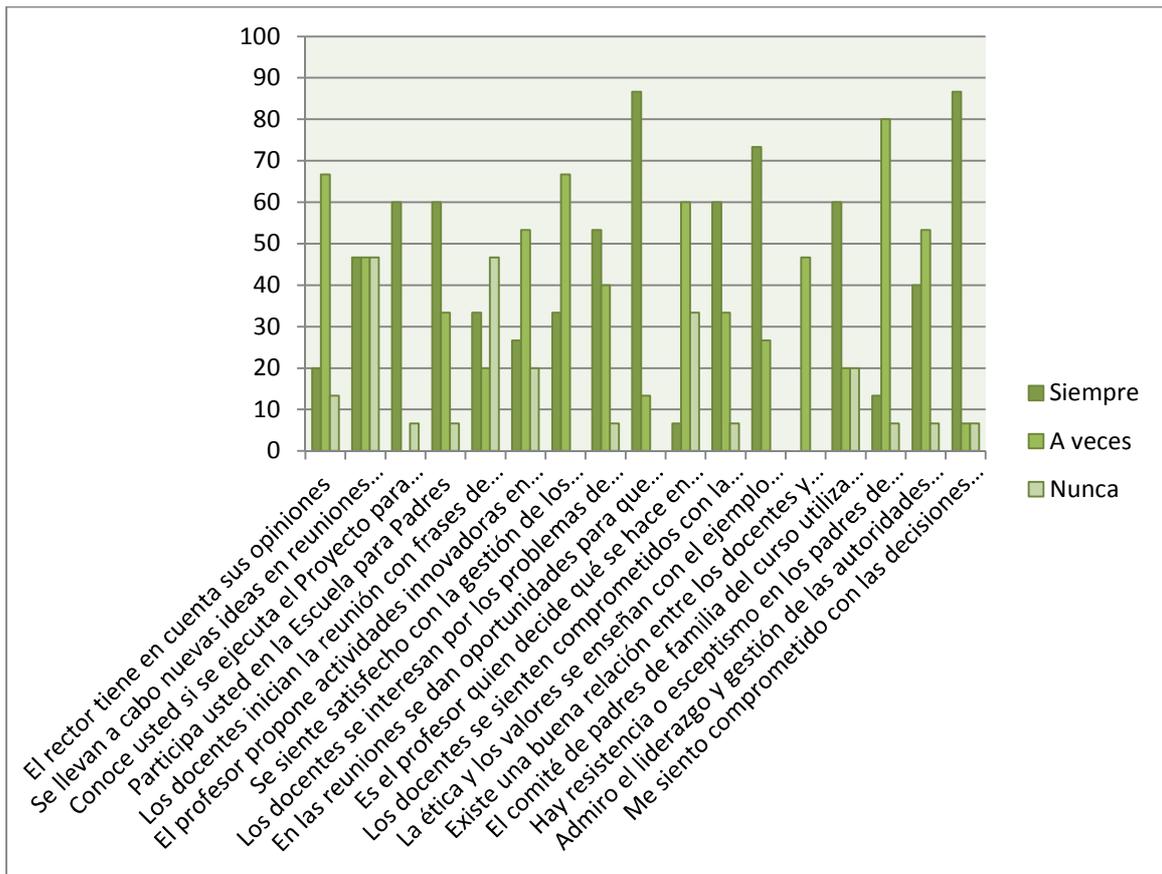
Tabla 32: Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta sus opiniones	3	20	10	66.67	2	13.33
2	Se llevan a cabo nuevas ideas en reuniones profesores-padres de familia	7	46.67	7	46.67	1	6.67
3	Conoce usted si se ejecuta el Proyecto para Padres	9	60	5	33.33	1	6.67
4	Participa usted en la Escuela para Padres	9	60	5	33.33	1	6.67
5	Los docentes inician la reunión con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	5	33.33	3	20	7	46.67
6	El profesor propone actividades innovadoras en eventos en los cuales deben participar los padres de familia	4	26.67	8	53.33	3	20
7	Se siente satisfecho con la gestión de los directivos y docentes de la institución	5	33.33	10	66.67	0	0
8	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	8	53.33	6	40	1	6.67
9	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su reunión	13	86.67	2	13.33	0	0
10.	Es el profesor quien decide qué se hace en actividades que participan los padres de familia	1	6.67	9	60	5	33.33
11	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	9	60	5	33.33	1	6.67
12	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y directivos	11	73.33	4	26.67	0	0
13	Existe una buena relación entre los docentes y los padres de familia	8	53.33	7	46.67	0	0
14	El comité de padres de familia del curso utiliza nuevas estrategias de comunicación con los demás padres para lograr alcanzar los objetivos	9	60	3	20	3	20
15	Hay resistencia o escepticismo en los padres de cuando se intenta llevar a cabo nuevos proyectos en la institución	2	13.33	12	80	1	6.67
16	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	6	40	8	53.33	1	6.67
17	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector y docentes del centro educativo	13	86.67	1	6.67	1	6.67

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

Figura 20: Resultados de la encuesta a padres de familia



Fuente: Encuesta directa a los padres de familia del COMIL No 9 Eugenio Espejo

Elaboración: Franklin Eduardo López Mejía

En la encuesta realizada a los padres de familia se confirma que el 60 % de ellos dicen que el rector a veces no toma en cuenta sus opiniones, es decir no hay buenas relaciones, ni oportunidades para la comunicación.

Además el 46,67 % expresa que existen ocasiones en que se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones. También se pudo confirmar que un 60 % dice conocer que existe Proyecto para Padres y que participan ellos.

Con respecto a la satisfacción de los padres de familia con la gestión de los directivos y docentes, pues el 66.67% dice a veces estar de acuerdo con las decisiones tomadas.

Así mismo un 46,67 % indican que a veces existen buenas relaciones entre padres de familia y docentes, es por ello la causa de que 80 % reconoce que hay resistencia de parte de los padres a las nuevas ideas o proyectos que quieren llevar a cabo los docentes en la institución.

López A. (2007: 259), expone “Un dirigente que se atiene a la situación en que se halla y no siente preocupación por mejorarla puede ser un buen administrador o gestor, pero no será un líder de nivel 3, función que debe ir adherida a todo cargo de responsabilidad”. Por lo expuesto se argumenta que estar en el rol de rector no solo basta resolver problemas mediante doctrina rígidas, sino que va encaminada a la búsqueda de medidas eficaces mediante el intercambio de opiniones en un grupo de trabajo para resolver una serie de problemas.

Mir C. (1998: 112) dice que “Otros maestros y maestras colaboran en las llamadas escuelas de padres, enseñando a las familias no un hacer, sino el cómo hacer para que los niños, sus hijos, tenga éxito en la escuela”, por lo expuesto se afirma que la iteración entre el padre de familia y la institución permitirá que los representantes colaboren en el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, apoyando y supervisando las actividades académicas logrando alcanzar los objetivos propuestos

4.2.2.5. Matriz de problemáticas

Tabla 33: Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de toma de decisión por parte del rector del COMIL por su dependencia al Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDE).	La participación del rector del colegio militar en lo que respecta a la toma de decisiones está limitada debido a que las resoluciones son dadas por el CEDE.	Desacuerdo de los docentes ante las decisiones tomadas por el CEDE.
	Desconocimiento de normas funciones que permitan tomar decisiones oportunas.	Retraso de trámite y disconformidad por parte de la comunidad educativa afectada.
Resistencia de padres de familia ante las innovaciones pedagógicas planteadas por algunos docentes en el proceso enseñanza – aprendizaje.	Padres de familia no preparados profesionalmente se oponen a la inserción de nuevas estrategias para el proceso enseñanza – aprendizaje (TICs).	No hay innovación pedagógica con respecto al uso del internet en el proceso enseñanza – aprendizaje. Estudiantes no pueden realizar tareas que conlleve al uso de internet o trabajos on-line (TIC's) por ende no se fortalece el proceso enseñanza – aprendizaje.
	Padres que no asisten a reuniones y no se involucran en las actividades de la institución.	Falta de apoyo y compromiso de los padres de familia con la comunidad educativa.
Profesores insatisfechos.	Docentes exponen ideas, formulan proyectos pero no tienen respuesta positiva por parte del rector.	Resentimiento por parte de los profesores y poca satisfacción laboral.
Poca práctica de valores morales, cívicos y éticos por parte de los estudiantes.	La mayoría de los estudiantes vienen de hogares disfuncionales debido a migración o conflictos personales.	Indisciplina y deserciones de algunos estudiantes.

Elaborado por: Franklin López Mejía

5. DISCUSIÓN

El 100% de los directivos dijeron que las decisiones siempre son tomadas por el rector considerando que toda resolución para el colegio militar viene del CEDE, es decir la toma de decisiones es externa. Pero Aránega propone regulaciones para afianzar la cultura autónoma en los organismos colegiados, y así estos puedan también tomar decisiones para el beneficio de la institución.

Es un problema de autonomía el que viene acarreado el Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo por su dependencia a la institución con el CEDE, entidad que jerárquicamente tiene bajo su responsabilidad a todos los colegios militares del país. No existe la participación oportuna del rector para la toma de decisiones con respecto a los problemas que representan mayor complejidad, y por más que sea prioritario ejecutar un proyecto en el colegio militar, éste no podrá hacerlo debido a que las resoluciones las da el CEDE.

Existe un 30,95 % de los encuestados que manifiestan su inconformidad con respecto al desarrollo profesional de los educadores debido a que cualquier capacitación para docentes o directivos son abalizadas por el CEDE, por lo tanto si fuera el caso de que los docentes pidan un determinado curso o seminario con respecto a un determinado tema, este debe ser analizado por los directivos del CEDE, entonces los docentes muchas veces no tienen una respuesta afirmativa en el tiempo en que se requería, es así que se pone en manifiesto la falta de toma de decisiones por la parte administrativa del Comil N° 9.

Es evidente que en la institución no se practica la democracia para la toma de decisiones, no participan en esta actividad en la búsqueda de mejorar la gestión educativa en el plantel; en este aspecto, esto representa una debilidad y por consecuente no se logra alcanzar las metas institucionales con satisfacción.

A partir del problema con relación a la toma de decisiones en la parte administrativa surge otro como es la insatisfacción de los demás miembros de la comunidad educativa, debido a que los directivos no crean grupos de decisión, estrategia que permitiría lograr una aceptabilidad de las resoluciones dadas por parte de los afectados; por el contrario los demás colaboradores se sienten excluidos y por ende se oponen a alguna decisión tomada sin la consulta previa a ellos.

En promedio el 70 % de los directivos encuestados responden que las habilidades de liderazgo a veces son innatas, que se requiere de preparación y capacitación, pero más prevalece, que esto de saber liderar una institución, la experiencia obtenida.

Ya anteriormente se explicó lo publicado por Publishing Oecd Publishing donde se explica que en los países desarrollados las personas que tienen cargos en los cuales se requiere tener perfil de liderazgo tienen la obligación de tener varios años de experiencia docente, haber participado en un programa de capacitación en dirección escolar o probar que cuentan con experiencia en gerencia, así como someterse a concursos para ganar el cargo.

Pero, ¿Cómo un grupo de directivos estará bien orientado en sus tareas y obligaciones, en su labor de crear grupos de trabajo y lograr que sus integrantes se adhieran al objetivo deseado?, si la falta de capacitación constante hacia los mismos conlleva a que muchas veces los miembros de la comunidad se desorienten de la planificación, consecuencia de esto es que no se logre alcanzar objetivos comunes que tiene la institución y escasamente se logran beneficios individuales que poco o nada benefician al plantel educativo

También es cierto sobre la falta de preparación académica en cuanto al liderazgo ya que la mayoría de los directivos dirigen a la institución de manera empírica, con base a la escasa experiencia como es el caso del rector del Comil N° 9; son pocos los directivos que tienen la capacitación debida que los haga íntegramente competentes en sus cargos. El no tener habilidades para liderar en una institución conlleva a que solo cumplan órdenes de un nivel jerárquicamente mayor; sin encontrar formas de satisfacer necesidades del plantel.

La falta de habilidades competitivas, perfil de líder y poca participación en la toma de decisiones en los directivos son las principales causas para que en la institución haya desinformación, esto genera malos entendidos en varios niveles de la estructura organizacional del plantel, debilitando así a la institución en su gestión educativa; puesto que la inconformidad de miembros repercute en su desempeño.

El no contar con el recurso financiero es causa de que no se realicen actividades de importancia para la institución. El colegio militar depende del CEDE para que autorice la ejecución de proyectos o la aprobación para obtener fondos necesarios

para el desarrollo de cualquier proyecto. Se concluye que la dependencia que tiene el centro educativo con el CEDE se vuelve una debilidad con respecto a la toma de decisiones.

Tal como lo demostraron las encuestas, el 72 % de los educadores del colegio militar respondieron que veces o nunca se observa esa actitud de líder en los docentes para cuestionar las órdenes existentes, es decir que el no contar con docentes que tengan habilidades y capacidades de líderes en la educación es consecuencia que los estudiantes no logren ser competentes porque sus maestros no brindan oportunidades de participación activa a los estudiantes sino que solo fomentan que los educandos sean reactivos ante situaciones determinadas.

Hasta este punto de la investigación es necesario buscar la forma de solucionar el problema en cuanto a toma de decisiones en el colegio, la que permite no ser tan dependiente del CEDE o en su defecto que potencialice las capacidades del equipo directivo para que ellos puedan realizar gestiones eficientes y efectivas, obteniendo así el permiso de realizar proyectos que ayuden a mejorar el desarrollo profesional de administrativos y docentes.

Se recuerda que si los docentes no logran comunicar sus aspiraciones, sus ideas a los afectados (estudiantes, padres de familia y sus compañeros de trabajo), entonces difícilmente lograrán la respectiva colaboración para realizar cambios positivos e innovadores en la institución educativa, al contrario sino saben darse a entender, lo que lograrán es tener oposición.

Se vuelve a tomar lo dicho por Giraldo J. & Gutiérrez M., que explicaba sobre la población estudiantil actual y las demandas de los sectores sociales, los mismos que exigen que los docentes tenga la capacidad de guiar, orientar al estudiante, de incorporar estrategias innovadoras, que trabajen en proyectos reales en conjunto con los estudiantes para que estos tengan una formación de calidad, que logren comprender los beneficios de trabajar en equipo con sus compañeros de aula, nivel o sección.

El 52 % de educadores en el colegio militar afirman que los cambios vienen desde el CEDE, por lo tanto existe cierta forma de liderazgo ligado a la búsqueda de innovación para transformar las formas habituales de escolarización, aunque estos muchas veces no son aceptados por la totalidad de los docentes, ya que no todos

están conforme con las decisiones tomadas, producto del no haber participado en la toma de decisiones o en la comunicación de ideas.

Con un 80 % de resistencia de los padres de familia cuando se desea llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, representa una debilidad para la institución debido a que no se llega a crear una adhesión de los padres, docentes y estudiantes con las nuevas acciones y objetivos del colegio. Tal como lo afirmo López A. (2007: 290), dice "Hay padres y profesores que desean realizar una labor educativa con niños y jóvenes, y lamentan no tener una mayor formación".

La falta de formación en los docentes no permite que ellos logren comunicar sus ideas, y menos que los padres de familia acepten las nuevas actividades a insertarse en el proceso enseñanza de sus hijos, a esto se suma la poca participación del rector en apoyar estas innovaciones que proponen los educadores debido a la falta de capacitación en la toma de decisiones.

Por eso se tiene un 60 % de educadores que expresan a veces estar en desacuerdo en la forma en que el rector se relaciona con los demás miembros de la comunidad, ya que el rector del colegio militar debe acatar las disposiciones dadas por Comando de Educación y Doctrina, y solo las comunica a su grupo colaborador e impone las nuevas resoluciones, creando un clima laboral desfavorable para el buen desarrollo de las actividades educativas, por eso es que el 76 % de docentes indican pocas veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, así mismo el 60% a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la institución, lo que demuestra que no todas las decisiones son aceptadas por sus colaboradores.

Existe un 56 % responde que a veces el rector hace una buena gestión administrativa financiera, esta falta de acierto por parte de los docentes al responder esta pregunta es debido a que el plantel educativo depende del CEDE, ya que éste es la organización que otorga una parte del presupuesto para el centro y además es quien decide qué proyectos hacer dependiendo del costo de los mismos, por lo que liderazgo financiero no existe.

El 70 % de los estudiantes dicen que el rector a veces tiene en cuenta sus opiniones, esto afirma que el rector no hace participar a todos los miembros de la institución educativa, esto es una gran debilidad ya que estudiantes y padres de

familia son actores fundamentales en las distintas actividades del centro, tales como la elaboración del PEI, POA y Manual de Convivencia; pero según las encuestas hace falta un perfil de liderazgo en la gestión administrativa que permita mejorar este aspecto.

Así mismo el 60 % que de educandos y padres de familia expresan que las autoridades hablan más en lugar de escuchar las peticiones de los estudiantes, esto es debido a que el rector y sus colaboradores solo comunican las decisiones tomadas por el CEDE, más que el intercambiar ideas y formular proyectos con la participación de los actores de la comunidad educativa, tal como lo asevera López en su texto en el cual sugiere fomentar en los alumnos una autentica personalización, también hay que recordar que la comunicación es un pilar importante en toda organización.

El 66.67% de los representantes indica que a veces está de acuerdo con las decisiones tomadas, es decir los padres de familia no están totalmente satisfechos con la gestión de los directivos y docentes, se pone en evidencia la falta de capacitación en cuanto a toma de decisiones en la gestión administrativa del plantel educativo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

La institución educativa depende en varios aspectos de las resoluciones tomadas por Comando de Educación y Doctrina del Ejército, y es obligación del rector del COMIL acatar las disposiciones y comunicar a sus colaboradores.

La falta de presupuesto propio y la falta de asignación de fondos para el COMIL no permiten promover el desarrollo profesional de los directivos y docentes para mejorar la gestión educativa.

La falta de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa conlleva a que no se logre alcanzar las metas y objetivos institucional del COMIL con satisfacción y eficiencia.

Docentes y padres de familia no preparados reduce su participación en las distintas actividades en las cuales les corresponde intervenir, tales como elaboración del PEI, POA, Manual de Convivencia.

La poca práctica de valores por parte de los estudiantes repercute de manera negativa en la convivencia con los demás miembros de la comunidad educativa, creando conflictos.

6.2 Recomendaciones

Diseñar un programa para capacitar a los docentes y directivos en relación a la toma de decisiones para lograr la participación activa de los miembros de la comunidad en situaciones determinada, así mismo buscar la información precisa para fundamentar los proyectos formulados y llevados al CEDE para su aprobación.

Plantear la creación de unidades de producción con el propósito de generar ingresos al plantel y de manera lograr obtener fondos para actividades prioritarias como es la capacitación de los docentes y directivos.

Capacitar a los docentes y directivos con relación al liderazgo para que adquieran habilidades competitivas que permitan obtener resultados positivos y alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva y eficaz.

Dotar a los docentes y padres de familia de habilidades de liderazgo para que sean actores activos en las distintas actividades que el centro educativo realiza en su gestión, que proporcionen ideas asertivas para mejorar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Motivar y fomentar la práctica de valores mediante charlas y ejemplo por parte de los docentes, departamento de psicología y directivos de la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

“Plan de mejoramiento de la Gestión Administrativa con relación a la Toma de Decisiones mediante el fortalecimiento de las habilidades de los directivos y docentes de Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo a partir del inicio del año lectivo 2012 - 2013”.

7.2. Justificación

La situación actual y real de la colegio militar ha demostrado la falta de participación en la toma de decisiones desde sus colabores hasta el nivel más alto jerárquicamente, provocando la insatisfacción de los miembros de la comunidad educativa, y la no aceptaciones de las notificaciones o resoluciones de los problemas por parte del CEDE.

En varios ocasiones se ha observado que los docentes no logran comprometerse con las resoluciones tomadas por el CEDE y por ende solo acatan las disposiciones ante la potestad autócrata de parte de esta entidad y por ende de quién dirige el colegio militar (rector), lo que genera que las personas afectadas no colaboren completamente y de manera efectiva en la realización de los fines y objetivos dispuestos por el CEDE.

Ante esta problemática se plantea un plan de mejoramiento de la gestión administrativa con relación a la toma de decisiones para dotar a docentes y directivos de habilidades que permitirán ser actores activos en la toma de decisiones del centro educativo, lograr la adhesión de todos los miembros de la comunidad educativa desarrollando una gestión educativa más participativa y colaboradora.

Con directivos y docentes capacitados con respecto a la toma de decisiones con base en liderazgo y valores a los, aumentan positivamente el desempeño laboral.

7.3. Objetivos de la propuesta.

- Diseñar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa mediante la capacitación referente a métodos y estrategias para la toma de decisiones a directivos y docentes de Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo a partir del inicio del año lectivo 2012 - 2013”.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar y exponer estrategias y métodos para la toma de decisiones por parte de los directivos y docentes del colegio militar.
- Alcanzar la práctica y el ejercicio de las habilidades del liderazgo en la toma de decisiones por parte de los directivos y docentes de la institución educativa.
- Motivar la práctica de los valores para mejorar la convivencia entre miembros de la comunidad educativa.

7.4. Actividades

Plan de mejoramiento de la gestión administrativa con relación a la toma de decisiones mediante el fortalecimiento de las habilidades de los directivos y docentes de Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo a partir del inicio del año lectivo 2012 - 2013.

Tabla 34: Cuadro de actividades de la propuesta de mejora.

Nº	Tema	Referencia bibliográfica
1	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y exposición de estrategias y métodos para la toma de decisiones por parte de los directivos y docentes del colegio militar. 	George P. Huber. <i>Toma de decisiones en la gerencia</i> . Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras, Natalia Campos Saborío. <i>La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas</i> . <i>Gestión de proyectos educativos. Lineamientos metodológicos</i> .
2	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en habilidades de liderazgo referente a toma de decisiones a los directivos y docentes de la institución educativa. 	Gregoria Carmena López, Ángel Ariza Cobos, Eugenia Bujanda Bujanda. <i>El sistema de investigación educativa en España</i> . Juan de Vicente Abad. <i>7 Ideas claves. Escuelas sostenibles en convivencia</i> . Samuel gento Palacios. <i>Gestión y supervisión de centros educativos</i> .
3	<ul style="list-style-type: none"> • Motivando la práctica de los valores para mejorar la convivencia entre miembros de la comunidad educativa. 	Alonso, J. La educación en valores en la institución escolar. 5ta Ed. Mir, C. Cooperar en la Escuela: La Responsabilidad de Educar para la Democracia. 2da Ed.

Elaborado por: Franklin López Mejía.

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la gestión educativa a través del apoderamiento de habilidades competitivas sobre la toma de decisiones a las necesidades de 95 personas de la comunidad educativa del colegio militar.

Como fase inicial de este proceso innovador en la gestión educativa se espera que los directivos y docentes asistan a las capacitaciones, adquieran habilidades competitivas y las aplique en las distintas actividades del que hacer educativo, así como también en sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

Tabla 35: Actividad 1.

Nombre del proyecto	Análisis y exposición de estrategias y métodos para la toma de decisiones para directivos y docentes del colegio militar.
Fechas	A determinar (2012-2013)
Periodos	10 horas
Problema	¿Cómo mejorar la gestión educativa en el colegio militar Eugenio Espejo?
Objetivo Competencias Conocimientos	<p>Analizar y exponer estrategias y métodos encaminados hacia la preparación de los directivos y docentes en la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión educativa.</p> <p>Determinar y sociabilizar la importancia de la capacitación con relación a la toma de decisiones y de su incidencia en la gestión administrativa.</p> <p>Crear un cronograma de capacitación de directivos y docentes para la capacitación en toma de decisiones.</p>
Valores	<p>Autonomía.</p> <p>Respeto.</p> <p>Democracia.</p>

Tabla 36: Actividad 2.

Nombre del proyecto	Capacitación en habilidades de liderazgo referente a toma de decisiones a los directivos y docentes de la institución educativa
Fechas	A determinar (2012-2013)
Periodos	6 horas
Problema	¿Cómo fortalecer la gestión educativa y las relaciones del docente con sus compañeros y directivos?
Objetivo	Alcanzar la práctica y el ejercicio de las habilidades para la toma de decisiones en los directivos y docentes de la institución educativa
Competencias	
Conocimientos	
Valores	Respeto. Tolerancia.

Elaborado por: Franklin López Mejía

Tabla 37: Actividad 3.

Nombre del proyecto	Motivando la práctica de los valores para mejorar la convivencia entre miembros de la comunidad educativa.
Fechas	A determinar (2012-2013)
Periodos	6 horas
Problema	¿Cómo mejorar la convivencia en la comunidad espejina?
Objetivo	Fomentar la práctica de valores de los miembros de la comunidad espejina mediante charlas y el ejemplo de docentes, departamento de psicología y directivos.
Competencias	
Conocimientos	

Elaborado por: Franklin López Mejía

7.5. Localización y cobertura espacial

Al ser aprobada la propuesta de mejora será aplicada en Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo, de la provincia de Santa Elena, cantón Salinas.

7.6. Población Objetivo

Para alcanzar la mejora de la gestión educativa este plan de mejoras será aplicado a 95 personas que conforman al personal administrativo y docente del Colegio Militar N° 9 Eugenio Espejo.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta.

- **Humanos:** La propuesta es sostenible porque se relaciona con los directivos y docentes que requieren capacitación en relación a la toma de decisiones para adquirir habilidades competitivas que les permitan participar frecuentemente en la formulación de soluciones ante los problemas que tiene el plantel.

Es más factible su ejecución por el grupo capacitador que la integran tres docentes con formación pedagógica especializada.

- **Físicos y Materiales:** Existen 2 laboratorios de computación en el COMIL con pc's y proyector, por lo que se espera que al ser aprobada esta propuesta las instalaciones del plantel sean asignadas para capacitar a los docentes y directivos.

- **Económicos:** En cuanto al presupuesto se espera que por medio de la autogestión realizada en las matrículas se pueda cubrir los gastos que conlleva ejecutar esta propuesta de mejoras.

7.8. Presupuesto

Tabla 38: Detalle del presupuesto.

Ítem	Cantidad	Valor U	Valor total
Honorario de docentes	3	150	450
Refrigerio	95	1,5	142,50
Subtotal		=	592,50
Otros gastos			25
TOTAL			617,50

Elaborado por: Franklin López Mejía

7.9. Cronograma

Tabla 39: Cronograma.

Nº	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario	Responsable
1	<p>Análisis y exposición de estrategias y métodos para la toma de decisiones para docentes y directivos del colegio militar.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contactar a capacitadores * Convocar a docentes y directivos al taller. * Entregar documentos * Exposición y taller. * Trabajo grupal. 	10 horas	Junio 2012	13:00 15:00	Jefe de departamento de investigación.
2	<p>Capacitación en habilidades de liderazgo referente a toma de decisiones a los directivos y docentes de la institución educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Convocar a docentes y directivos al taller. * Entregar documentos * Exposición y taller. * Trabajo grupal. 	6 horas	Junio 2012	13:00 15:00	Jefe de departamento de investigación.
3	<p>Motivando la práctica de los valores para mejorar la convivencia entre miembros de la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Convocar a docentes y directivos al taller. * Entregar documentos * Exposición y taller. * Trabajo grupal. 	6 horas	Septiembre 2012	13:00 15:00	Jefe del departamento académico.

Elaborado por: Franklin López Mejía

7.10 Resultados esperados

Se estima que las actividades de capacitación traen consigo expectativas de mejoramiento en la gestión educativa, de allí que se espera obtener resultados positivos tales como:

Durante el proceso:

- a. Mejorar y fortalecer las relaciones de docentes y directivos en su ambiente laboral practicando los valores institucionales establecidos en el Código de Ética.

- b. Formación de directivos líderes que se comprometan con la institución para alcanzar los objetivos propuestos de una manera eficaz.
- c. De acuerdo a las actividades que estén asignadas en cada proyecto de aula, los docentes y directivos adquieran habilidades competitivas mediante la capacitación con relación a la toma de decisiones.

Al final y posterior al programa de capacitación

- a. Que los docentes y directivos tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje.
- b. Que el docente y directivo participe democráticamente en grupos de decisiones para analizar problemas, generar alternativas, seleccionar una alternativa e instrumentar soluciones.
- c. Solución de conflictos a través de decisiones acertadas que beneficien a la calidad educativa.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. – 2004. La gestión educativa desde una perspectiva humanista. 3ra Ed.
- Alonso, J. – 2004. La educación en valores en la institución escolar. 5ta Ed.
- Alarcón, J. – 1999. Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica. 1era Ed.
- Ai Camp, R. – 2006. Las élites del poder en México: Perfil de una elite de poder para el siglo XXI, 1era Ed. Español
- Ed.
- Álvarez Domínguez, P. - 2006. Situación de la Orientación Universitaria Actual: Una Historia Pendiente que Merece una Valoración Crítica. *Investigación y Educación* , 5.
- Andrade, J. (2005). Investigación Educativa. Riobamba: Editorial Pedagógica Freire.
- Apodaca, P. & Lobato, C. - 1997. Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación. Barcelona: Alertes.
- Aránega, S. – 2001. La educación primaria. 1era Ed.
- Arellano, Gault D - 2004, Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento.1ra Ed
- Benjamin, Franklin - 2000, Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, 5ta ed.
- Blanco Solís, Ileana & otros - 2002. Necesidades de Orientación en la Formación Inicial de Estudiantes de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. (En línea), San José de Costa Rica. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44750212>. (Consultado el 3-04-2010).
- Ben, R. – 1995. Cómo construir un programa de educación ambiental 2da Ed.
- Casas Armengol, M. (s/a). Universidad sin clases en América Latina. Venezuela: bcp.

- Cordero, Marta Blanca - 2004, Gestión ambiental – camino al desarrollo sostenible.
- Customeno – 2007. Relaciones en el entorno de trabajo: grado superior
- Díaz, J. – 2005. La evaluación formativa como instrumento de aprendizaje en Educación Física. 2da Ed.
- Escribano, Ruiz Gabriel - 2008, gestión Financiera. 4ta Ed.
- Fernández, V, Ripoll, V & Ripoll - 1997, Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa
- García, V. & Medina, R. – 1986. Organización y gobierno de centros educativos. 1era Ed.
- Gather, M. – 2004. Innovar en el seno de la institución escolar. 3era Ed.
- Geis, A. & Langas, J. – 2006. Dirigir la escuela, 2da Ed.
- Giraldo, J. – 2006. Docencia: investigación, liderazgo e incertidumbre. 1 era Ed.
- Granero, C. & Sánchez, F. - 2000, Cómo implantar un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001:2004
- Hargreaves, A. - 1996. Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos. 2da Ed.
- Harvard Bussiness Review 2003, Gestión del Conocimiento.
- Labaké .J - 2002 Pedagogía de la personalidad .Santillana. Bs. As
- López A. – 2007. Liderazgo creativo/ Creative Leadership: Hacia El Logro De La Excelencia. 2da Ed.
- Manes, Juan M. - 2005, Gestion Estrategica Para Instituciones. 4ta ed.
- Mir, C. – 1998. Cooperar en la Escuela: La Responsabilidad de Educar para la Democracia. 2da Ed.
- Miranda Miranda, J (2005), Gestión. 5ta Ed.
- Núñez, R. – 1990. Militarismo y antimilitarismo en España, 1era Ed.

Organisation for Economic – 2012. Perspectivas Economicas de America Latina.

Plaza & Valdes - 1998. Un proyecto de docencia: para las instituciones de educación superior (IES) en México. 4ta Ed.

Post, D. – 2003. El Trabajo, la Escuela y el Bienestar de Los Niños en América Latina: Los caso de Perú, Chile y Mexico, 2003. 2da Ed.

Quintanilla Pardo, (2003). Empresas y personas – gestión del conocimiento y capital humano. 3ra Ed.

Rodriguez, A. - 2000. La Orientación. Quito: s/e.

Rubio, M. J. - 2008. Conociendo la Modalidad Abierta y a Distancia. Loja: UTPL.

Rubio Gómez, M. J. - 2010. Guía Genera de Educación a Distancia. Loja: UTPL.

Sánchez, M. F. - 2009. Programa de Orientación Tutorial y Mentoría en la UNED, Manual para el/la Consejero/a. Madrid: UNED.

Sanpascual Macías, G. - 2000. Teorías y Modelos de Aprendizaje. Aplicación de la Enseñanza a Distancia. Madrid: UNED.

Sanz Oro, R. - 1998. Evaluación de Programas de Orientación Educativa. Madrid: Pirámide.

Soto & Sauquet – 2006. Gestión y conocimiento en empresas que aprenden.

Spain – 2003. Revista de educacion, Números 276-278. Ministerio de Educación y Ciencia

Visscher - 1997. Gestión Comunitaria. 1era Ed.

Venegas, P. – 2000. PlanificaciÓn Educativa Bases Metodológicas Para Su Desarrollo en siglo XXI, 1era Ed.

Woods, P. – 2004. La resstructuracion de las escuelas, 2da Ed.

Wood, L & Parrott, J. -1950. Gestión Educativa. 2da Ed.

9. APÉNDICES

9.1 CARTA DE COMPROMISO

		Colegio Militar N°9 "Eugenio Espejo" Interior Fuerte Militar "Salinas" Telf.: 2772305 Email: www.comil9@hotmail.com
GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR		

EJERCITO ECUATORIANO

OFICIO N°: 2011 – 028 – CMEE. RCT.

Salinas, 08 de Julio del 2011

**SR. INGENIERO
FLANKLIN LÓPEZ MEJÍA**
Ciudad.

Reciba Usted Sr. Ingeniero, un atento y cordial saludo de quienes conformamos el Colegio Militar N° 9 "Eugenio Espejo",

Me es grato hacer hacerle conocer que su solicitud de realizar la tesis con el tema: "Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Militar N° 9 "Eugenio Espejo" bajo mi rectorado ha sido aceptada, comprometiéndome a brindarle toda la ayuda que el caso amerite, a la vez hago propicia la ocasión para felicitarlo por el esfuerzo constante para alcanzar un título superior, mismo que se constituye como ejemplo para todo el personal que conforma esta Unidad Educativa.

Aprovecho la oportunidad para reiterar a Usted Sr. Ingeniero mis más altos sentimientos de consideración y estima.

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD.


OSCAR R. MUÑOZ P.
 TCRN. DE I.
 RECTOR DEL COMIL-9 "EUGENIO ESPEJO"



Archivo RECT
06/SSR/20/ARTEAGA P.

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO

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

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

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

Si () No ()

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

- a. Un reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ()



9.3 ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor(a):

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Militar Nº 9 Eugenio Espejo

Ubicación del establecimiento educativo: Salinas, Fuerte Militar Atahualpa

Provincia: SANTA ELENA

Cantón: SALINAS

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino () Años de experiencia: _____

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

Título profesional:

1. CUESTIONARIO

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

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**9.6 REGISTRO ANECDÓTICO PARA LA OBSERVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
DOCENTE Y DIRECTIVO**

REGISTRO ANECDÓTICO	
Directivo-Docente:	Fecha:
Lugar-Aula:	Hora:
Actividad evaluada:	
Descripción de lo observado	Interpretación de lo observado

9.7 IMÁGENES DEL COLEGIO MILITAR N9 EUGENIO ESPEJO.







