



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
COLEGIO MILITAR N.-12 "CAPITÁN GIOVANNI CALLES", DE LA CIUDAD DE
ORELLANA, DURANTE EL PERIODO 2010 - 2011"*

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

AUTOR:

Lic. PATRICIA LORENA SILVA CANGÁS

DIRECTORA:

Ximena Franco Abad, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO COCA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Febrero de 2012

Magíster

Ximena Franco

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Ximena Franco, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

f.....

Patricia Silva

CI. 060397258-9

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Patricia Lorena Silva Cangás, 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, febrero de 2012

AGRADECIMIENTO

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr alcanzar mi culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos. Definitivamente, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor, mi fin último; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, pero a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

A mis hermanos, mis padres, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA. Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, TE AMO.

DEDICATORIA

A mis padres, por todo el apoyo y paciencia que han tenido conmigo desde que supieron mi deseo por alcanzar otra de mis metas.

Esto es el fruto de lo que siempre me han enseñado con hechos y no con palabras.

A mis hermanos Yadira, Rolando y Andrés por su apoyo y fraternidad

A ti mi amor, Danielita, que con sus ojitos y cariño me dan la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea ya que aun siendo tan pequeñita me ayudaste tanto sin saberlo.

A mi esposo Carlos, por su colaboración para llenar estas páginas que marcan el fin de una etapa y el comienzo de otra.

Finalmente a Mi Padre, Dios, por regalarme la vida y una familia tan linda y unida.

Patricia Lorena

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO MILITAR "CAPITAN GIOVANNI CALLES" SUSCRITA ENTRE EL SR. RECTOR TCRN. DE CED. WILSON AGUIRRE Y LA SRA. LCDA. PATRICIA SILVA.

Los suscritos Tcrn. de CED. Wilson Aguirre, de nacionalidad ecuatoriana, identificado con C.I. 170688539-7, en calidad de representante legal como Rector del Colegio Militar "CAPITAN GIOVANNI CALLES", y la Sra. Lcda. Patricia Silva Cangás, de nacionalidad ecuatoriana, identificado con C.I. 060397258-9; quien procede en calidad de alumna del 3er. Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional; hemos acordado realizar la presente Acta de Compromiso considerando que el desarrollo del proyecto permite 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 "CAPITAN GIOVANNI CALLES", razón por la que sus objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio de un fin común. Que en virtud de lo anterior decidieron firmar el 06 de Enero del año 2011.

PERFECCIONAMIENTO. La presente Acta se perfecciona con la firma de las partes que aquí intervienen.

Para constancia se suscribe en el cantón de Orellana, a los 06 días del mes de Enero de 2011.

FIRMAS


Tcrn. de CED. Wilson Aguirre
RECTOR
C.I. 170688539-7



Lcda. Patricia Silva
ESTUDIANTE
C.I. 060397258-9

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	4
2.1.1. <i>Concepto</i>	4
2.1.2. <i>Importancia</i>	5
2.1.3. <i>Tipos de gestión</i>	8
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL	11
2.2.1. <i>Concepto</i>	11
2.2.2. <i>Tipos</i>	14
2.2.3. <i>Características</i>	15
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	20
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	22
3. METODOLOGÍA	29
3.1.PARTICIPANTES.....	29
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	35
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	38
4. RESULTADOS	41
4.1. DIAGNÓSTICO.....	41
4.1.1. <i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</i>	41
4.1.1.1. <i>El Manual de Organización</i>	41
4.1.1.2. <i>El Código de Ética</i>	45
4.1.1.3. <i>El Plan Estratégico</i>	48
4.1.1.4. <i>El Plan Operativo Anual (POA)</i>	50

4.1.1.5. <i>El Proyecto Educativo Institucional (PEI)</i>	51
4.1.1.6. <i>Reglamento Interno y Otras Regulaciones</i>	57
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	59
4.1.2.1. <i>MISIÓN Y VISIÓN</i>	59
4.1.2.2. <i>EL ORGANIGRAMA</i>	60
4.1.2.3. <i>FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS</i>	61
4.1.2.4. <i>EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES</i>	75
4.1.2.5. <i>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES</i>	75
4.1.2.6. <i>DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES</i>	78
4.1.2.7. <i>DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES</i>	79
4.1.2.8. <i>DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES</i>	80
4.1.3. ANÁLISIS FODA	81
4.1.3.1. <i>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i>	81
4.1.3.2. <i>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</i>	81
4.1.3.3. <i>MATRIZ FODA</i>	82
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	84
4.2.1. <i>DE LOS DIRECTIVOS</i>	84
4.2.3. <i>DE LOS ESTUDIANTES</i>	99
4.2.4. <i>DE LOS PADRES DE FAMILIA</i>	102
4.2.5. <i>MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS</i>	107
5. DISCUSIÓN.....	108
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	115
7. PROPUESTA DE MEJORA	117
7.1 <i>TÍTULO DEL PROYECTO</i>	117
7.2 <i>JUSTIFICACIÓN</i>	117
7.3 <i>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</i>	119
7.4 <i>ACTIVIDADES</i>	120
7.5 <i>LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL</i>	122
7.6 <i>POBLACIÓN OBJETIVO</i>	124
7.7 <i>SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA</i>	124
7.8. <i>PRESUPUESTO</i>	126
7.9. <i>CRONOGRAMA</i>	127
8. BIBLIOGRAFÍA	128
9. APÉNDICES.....	130
ANEXO # 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS	130
ANEXO #2: ENCUESTA A DOCENTES	135
ANEXO #3: ENCUESTA A ESTUDIANTES	138

ANEXO #4: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA..... 140
ANEXO #5: CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA..... 141
ANEXO N.- 6: FOTOGRAFÍAS..... 144

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLA N.-1: ESTADÍSTICA DE PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO.....	30
TABLA N.- 2: PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU EDAD	30
TABLA N.- 3: PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU GÉNERO.....	31
TABLA N.- 4: PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR EDAD	31
TABLA N.- 5: POBLACIÓN DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO.....	32
TABLA N.- 6: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR GÉNERO.....	32
TABLA N.- 7: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD	33
TABLA N.- 8: ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR ESPECIALIDAD	33
TABLA N.- 9: PADRES DE FAMILIA DE ACUERDO A SU GÉNERO.....	34
TABLA N.- 10: ESTADISTICA DE PADRES DE FAMILIA POR EDAD	34
TABLA N.- 11: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	84
TABLA N.- 12: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	85
TABLA N.- 13: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	86
TABLA N.- 14: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	86
TABLA N.- 15: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.....	87
TABLA N.- 16: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	87
TABLA N.- 17: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	88
TABLA N.- 18: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	89
TABLA N.- 19: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	90
TABLA N.- 20: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	91

TABLA N.- 21: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	92
TABLA N.- 22: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	94
TABLA N.- 23: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	94
TABLA N.- 24: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	95
TABLA N.- 25: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	99
TABLA N.- 26: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	102
TABLA N.- 27: RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES.....	102
TABLA N.- 28: QUE ENTIENDE USTED POR LIDERAZGO	104
MATRIZ 2: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS	105

RESUMEN

Este trabajo de investigación sobre Gestión Liderazgo y valores en la administración del colegio militar N.-12 “Capitán Giovanni Calles” tiene una profunda transformación política social, económica, ideológica, cultural, ambiental y tecno científica que se viene dando a nivel mundial obliga a la sociedad a prepararse para hacer frente a dichos cambios en el presente y en el futuro, buscando mecanismos acertados desde el ámbito educativo.

Considerando que la parte educativa es uno de los principales pilares para el desarrollo social, tenemos que trabajar en el fortalecimiento de la misma, en mejorar la imagen ante la sociedad con herramientas que permitan dar solución a los problemas, hay que masificar la conciencia de directivos, docentes y estudiantes, encaminandolos a conseguir el perfil ideal del estudiante, logrando que sea un ente razonador, competitivo, con un alto espíritu militar y sólidas competencias académicas sustentadas en sus capacidades individuales, cognitivas expresivas y afectivas, que le permitan ser gestor y líder de los profundos cambios y transformaciones que la sociedad demanda, formado a través de la aplicación del modelo pedagógico constructivista, acorde a las exigencias institucionales y sociales.

Frente a todas estas necesidades del Colegio “Militar Capitán Giovanni Calles” ubicado en la provincia de Orellana, se inició un trabajo de investigación, lo que servirá como un aporte y una propuesta de mejoramiento en el ámbito gerencial y administrativo de dicha institución se realizó un trabajo integrado entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes con el propósito de fortalecer sus servicios educativos, comprometiéndose con la misión institucional, asumiendo la responsabilidad de impulsar un interaprendizaje de calidad, y el desarrollo de competencias esenciales para participar activamente en la vida de nuestra sociedad.

Todo ello conlleva a la importancia de que los directivos y demás mantengan una preparación integral que le garantice elevar su nivel profesional y la incorporación de los valores necesarios para lograr en el futuro una gestión ejecutiva eficiente.

1. INTRODUCCION

En la actualidad gracias al desarrollo vertiginoso y a los avances determinados en nuestra educación, hemos sido testigos de nuevos cambios significativos en los dirigentes del colegio militar N.- “Capitán Giovanni Calles” los cuales han descubierto que los valores ya no residen en la infraestructura ni en la tecnología que posee el plantel; se fijan en el potencial intelectual de la gente evaluando el factor dinámico-viable del equipo de personas que se encuentran a su cargo, para potencializarlo en beneficio del desarrollo institucional.

Es por ello que como investigadora y estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja he dado preferencia a este Centro Educativo para llevar a efecto una profunda investigación en la Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración Educativa, cuya finalidad es y ha sido siempre mejorar su funcionamiento institucional, con el propósito de brindar una estructura educativa diferente a los estudiantes con un escenario renovador y un concepto de trabajo competente, fundamentado en la modernización y actualización.

Es así que podemos decir que nuestro líder en la gestión y el liderazgo administrativo en el ámbito educativo posee una eficacia es decir una coherencia entre resultados, metas y objetivos establecidos como valiosos y deseables sobre el desarrollo de las dimensiones pedagógicas y de gestión de nuestra institución.

No podemos dejar pasar por desapercibido las actividades que nuestros dirigentes realizan, el rol que desempeñan en la institución educativa que con capacidad, experiencia y sabiduría dirigen en beneficio al personal que labora en la institución y a los señores padre de familia que velan por el bienestar de sus hijos.

Con todos estos antecedentes y con mayor importancia a la gestión administrativa de nuestro establecimiento en estudio, La UTPL a través de la Escuela de Ciencias de la Educación, por medio de su estudiante; ha emprendido este proyecto investigativo, el mismo que beneficiara a la comunidad educativa inmersa en el adelanto institucional, pero fundamentalmente a nuestros estudiantes que se forman como entes activos y a nuestros docentes quienes colaboran con su directora en las actividades planificadas en el transcurso del año escolar.

Proyecto que se desarrolló gracias a los datos proporcionados por la directora, jefes de áreas, docentes, alumnos y padres de familia del Colegio Militar N.-12 “Capitán Giovanni Calles” es lógico dar a conocer que en el transcurso de esta investigación se obtuvo toda la buena predisposición por parte de los participantes y el deseo de contribuir en el proceso de dicha investigación, para el perfeccionamiento de su institución.

Entre los principales objetivos alcanzados en el Colegio Militar N.-12 “Capitán Giovanni Calles” de la ciudad de Orellana se obtuvo lo siguiente:

- Se logró 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 N.-12 “Capitán Giovanni Calles”.
- Se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Se descubrió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio militar N.-12 “Capitán Giovanni Calles”.
- Además se llegó a determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

- Se logró asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Se fortaleció el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los agentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Se logró 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 problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la entidad educativa.
- Se consiguió asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Es así como los objetivos planteados se logró obtener en base a la observación, entrevista y a las encuestas realizadas a la comunidad educativa del Colegio Militar N.-12 “Capitán Giovanni Calles” en las cuales se ha podido detectar fortalezas pero al mismo tiempo debilidades, es así que aquellos objetivos descritos anteriormente nos permitieron afianzar las falencias detectadas en la investigación de campo, con la finalidad de perseguir un cambio óptimo en el ámbito de gestión, liderazgo y valores en la institución.

Considero que este tema de investigación es un aporte académico que los invito a seguir con la lectura de mi tesis, la misma que posee gran información referente a algunos temas ya abordados en las primeras páginas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Según Sánchez Avilés (2008) nos dice “Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de las instituciones educativas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la institución; la primera de esas funciones es la **planificación**, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la institución, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la institución educativa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización** en donde se agrupan todos los recursos con los que la institución cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la entidad educativa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la unidad educativa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio”. (p. 39)

Según mi criterio teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración del centro educativo en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que el centro educativo pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio la entidad educativa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos institucionales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su unidad educativa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la institución educativa.

2.1.2. Importancia

Según Michel Godet, (2004) dice “Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las instituciones exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un buena ventaja competitiva, se le sabe gerenciar y utilizar.

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible”. (p. 13)

Según mi criterio todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las entidades educativas.

Las instituciones modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada.

Según Nestor Cons (2004) manifiesta que “Lo cierto, que el Sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Se toma muy en cuenta, que ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial. A largo plazo, sólo las instituciones educativas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costes tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la institución. Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa.

Al analizar la realidad nacional, tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las pymes, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que decir su ausencia de aplicabilidad, además de la carencia cultura de la calidad, de sistemas de gestión de ella, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que le favorezcan”. (p. 11)

En mi criterio pienso que las herramientas que permiten evaluar cuáles deben ser los requisitos generales de un Sistema de Gestión de la Calidad debe ser de acuerdo a la cultura organizacional de la institución, sus características y necesidades, ya que se hace énfasis en cuáles deben ser los procesos de la dirección eficiente, procesos de asignación de recursos, procesos de realización de producto, procesos de medición, análisis y mejora.

Se toma en cuenta además, la relevancia de reingeniería de procesos, que es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios

procesos dentro de una entidad educativa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente

Por último, no hay que olvidar, que la implantación de la Gestión de la Calidad Total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en:

- darle siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible,
- establecimiento de una visión y una misión clara de la organización,
- desarrollo de estrategias, políticas y tácticas,
- desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la institución,
- fomento de un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, camaradería, para facilitar la absorción del mensaje de la Calidad Total,
- involucramiento de todo el personal,
- creación y fomento del trabajo en equipo,
- capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal, de todo el recurso humano,
- evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos,
- creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, respondiendo a tiempo a los retos,
- establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel.

2.1.3. Tipos de gestión

Existen distintos tipos de gestión:

La gestión social

Según el instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente (ITESO), Ha sido definida como “la **construcción de diversos espacios para la interacción social**. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el **aprendizaje** colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de **proyectos** que **atiendan necesidades y problemas sociales**.

Consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La **gestión** Implica el **diálogo** entre diversos actores, como los gobernantes, las entidades educativas, las organizaciones civiles y los ciudadanos.

Es un **proceso completo de acciones y toma de decisiones**, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El proceso requiere de un **aprendizaje conjunto y continuo** para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones”.

De esta forma, la gestión social se constituye como un **canal** mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un **cambio social**. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la **identidad cultural** y de los **valores colectivos** de la **sociedad** en cuestión.

Al sujeto que cuenta con capacidad de coordinación y de negociación tanto dentro de su propia organización como fuera de ella, se lo conoce como **gestor social**.

Gestión de proyectos

“Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido”. (Carpio, 2006: 26)

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar y organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar todo el proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin stress y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, y evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto bien o servicio también único con objetivos y metas también pre-definidos.

Gestión del conocimiento

Según Brooking (1996) dice que “se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las instituciones, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento”. (p. 3)

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

Según Feldman (2005) “El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la institución educativa”. (p. 34)

En mi opinión la transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el

establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

Gestión Ambiental:

Según Rafael Arrascaeta (2004) “Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al **desarrollo sostenible**. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada **calidad de vida**.”

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales”. (p. 18)

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Según Ramón Arájon (2000) “Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educativo, encontraremos en forma inmediata el concepto de gestión, el cual, tiene directa relación

con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es el “quién” cumple dicha tarea. Para plantear el tema de una manera más clara me gustaría hacer una distinción entre ambos conceptos, viéndolo de una manera simple, podemos decir que “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas” mientras que el liderazgo se ocupa de “realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla”, ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios”. (p. 11)

Si nos volcamos de lleno sobre el tema del liderazgo debemos tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en nuestro caso, no es solo estimular a nuestros alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse. Volviendo al tema de tener o no la capacidad de ser un líder, en mi opinión, todos y cada uno de nosotros tenemos la habilidad para serlo, unos más que otros, muchos sin siquiera saberlo, pero todos la tenemos y debemos aprender a desarrollarla.

En el caso específico de nuestra profesión, debemos tener claro que se espera que seamos líderes, y ya que influiremos de manera trascendental en el futuro de muchos alumnos, se espera que seamos de los buenos.

Liderazgo es la capacidad de ejercer autoridad ante un grupo de personas, en educación, es la que ejerce el profesor ante sus alumnos. Todas las personas poseemos esta virtud, en mayor o menor grado, la cual se va desarrollando a través del tiempo. En mi opinión, puedo mencionar que liderazgo se desarrolla y viene de la mano con el trabajo en equipo. Para realizar nuestro trabajo en el aula es necesario, en

primer lugar, saber trabajar y compartir nuestras experiencias educativas con nuestros pares y superiores, ya que el rol de líder requiere tener confianza en uno mismo, expresar nuestras opiniones y tener personalidad para pararnos ante un grupo de personas, ya sea nuestros alumnos o apoderados. En segundo lugar, es prescindible para ser líder, estar seguro de nuestra propia persona y de nuestros conocimientos, ya que así podremos sentirnos dueños de nuestro espacio (la sala de clases) y más seguros de lo que estamos enseñando.

Según Guillermo Ballenato (2003) “Ser líder significa ejercer autoridad, pero no en el sentido de ser estricto e imponer reglas dentro del aula, sino que se refiere a que los alumnos o estudiantes se den cuenta de que la persona que está parado ante ellos es un docente y no un alumno más. Liderazgo también implica respeto de ambas partes, profesor y alumno deben respetarse, ya que ser líder no supone pasar a llevar a los demás.

Liderazgo requiere alcanzar cierto estatus en la sociedad, un líder debe poseer respetuosidad, confiabilidad y cierto grado de autoridad. Todos podemos ser líderes, sólo debemos desarrollar nuestra personalidad, estar seguros de nuestros conocimientos al momento de entregarlos a nuestros alumnos y ganarnos su respeto. Con todo lo dicho anteriormente, termino mi comentario señalando que no estoy de acuerdo con lo que algunos dicen de que, la capacidad de ser líder es algo que se desarrolle con el tiempo, ya que todas nuestras capacidades y habilidades las adquirimos al momento de nacer, pero las desarrollamos a través de los años.

El líder debe ser un agente de cambio del paradigma educativo, esto es apoyar nuevas propuestas, tanto en el cómo, cuanto, para que, de la enseñanza, ya sea con nuevas metodologías o tecnologías. El líder debe partir utilizando la crisis a su favor, ya que los fracasos educativos son síntomas de que algo que funciona tiempo atrás ya no tiene validez y debe ser arreglado”. (p. 10)

El líder debe pensar en grande, enseñarle a sus estudiantes que están para llegar donde ellos deseen llegar, con trabajo, dedicación. Debe ser un visionario capaz de inculcar sus sueños educativos en sus estudiantes, debe aclarar en sus estudiantes la idea que son “las mujeres y hombres del mañana”.

Pensar que -también hacérselo saber a sus estudiantes- todos los seres humanos son capaces de aprender ya que poseemos un cerebro maravilloso, con el cual todos podemos hacer grandes cosas, debe también pensar que en cualquier aula de clase existen los potenciales genios del mañana y que en nuestras manos está el iniciarlos en su bagaje intelectual. El profesor líder debe ser generoso, para entregar sus conocimientos y experiencias, nunca repetir mecánicamente “verdades inamovibles”, siempre estar dispuesto a cuestionarse y ser cuestionado, eso no implica una inseguridad, sino audacia para ir construyendo sobre la marcha. Debe disponer de la capacidad de encontrar el punto de la sed de conocimientos que todos poseemos y utilizarlo a su favor, encontrarlo en todo y cada uno de sus estudiantes, persuadir que el conocimiento y el saber conduce a un camino para ser alguien más, nunca temiendo transgredir los status con tal de lograrlo.

Además debe ser instruido e ubicado en lo que se refiere al contexto que rodea a sus alumnos y la realidad educativa misma conociendo que la realidad educativa es un reflejo de la sociedad y que todo el mundo a nuestro alrededor es un escenario para la experiencia educativa. También debe ser tolerante y tener la capacidad de integrar realidades distintas, para conformar una realidad con los retazos que son entregados por todos los actores del proceso.

2.2.2. Tipos

- Liderazgo carismático: otras personas se sienten a gusto a su lado
- Liderazgo afectivo: delicadeza, consideración aprecio y dignidad con las personas.

- Liderazgo visionario: visión anticipadora para la solución de los retos del futuro.
- Liderazgo profesional: impulsa la trayectoria del centro en búsqueda de la calidad.
- Liderazgo participativo: promueve la participación de todos.
- Liderazgo cultural: busca la consolidación de una cultura propia en el centro educativo.
- Liderazgo formativo: se propone la formación continua de sus colaboradores.
- Liderazgo de gestión: Gestión de la institución supeditada a las de mayor contenido educativo.
- Liderazgo instruccional: el director es líder de la instrucción, la enseñanza, el conocimiento y las destrezas en la organización educativa.

2.2.3. Características

Liderazgo participativo: promueve la participación de todos.

Análisis:

Este tipo de líder se caracteriza por ser aquel que se ocupa de involucrar a todo el grupo, de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Favorece la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible, es así, como logra un trabajo sistemático.

Según Armando Valero (2009) informa que “Muchos líderes, asumen actitudes autoritarias, creyéndolas las más correctas, dedicándose a imponer sus decisiones o las que más beneficios pueden darles. Esto inevitablemente genera incomodidad en el grupo y tienden a dejar de participar en actividades, porque sin quererlo demuestra desconfianza en las capacidades de los otros. Por otro lado el Líder participativo tiene la capacidad de motivar al grupo para que todos se sientan parte de la organización y

se identifiquen con sus objetivos, favorece la comunicación dentro del grupo, estimula la cooperación entre los integrantes de este, las decisiones que se toman se logran a partir de las opiniones del grupo, permite que su grupo asuma otras responsabilidades, hace partícipe al resto, delega responsabilidades pues confía en los demás”. (p.1)

Ventajas de un Liderazgo Participativo

- Todos los integrantes del grupo tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias.
- Las actividades del grupo son llevadas adelante con la participación de todos, por lo tanto no es excluyente.
- El trabajo se divide y se comparten las responsabilidades.

El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean. El liderazgo pedagógico considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.

Según Cerda (2007) dice “El liderazgo formativo va más allá de ser un gestor técnico administrativo; un auténtico liderazgo formativo es un liderazgo moral que orienta la formación para el empoderamiento de la comunidad educativa través de un nuevo rol que potencia en toda la organización escolar la cultura de la participación, de la solidaridad, de la democracia, de la calidad con equidad y justicia social, creando ambientes de compromisos y ayudando a la gente a comprender desde sus propias prácticas y auto reflexiones críticas la realidad para modelar los cambios”. (p.3)

Ventajas:

- Construye procesos de interacción social.
- No se impone
- Promueve los roles de los líderes que desea la organización

- Considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.
- Propone la formación continua de sus colaboradores.
- La formación continua permite estar a la vanguardia de las necesidades y propuestas actuales.

El liderazgo profesional está relacionado con las metas claras y objetivos precisos que desea la persona o líder a cargo de un grupo de personas. Cumplir a cabalidad con lo que se propone, sin importarle o interesarle los medios de cómo lo va a realizar.

Ventajas

- Al tener la meta clara, la mayoría de las veces se logran al 100% los objetivos.
- Existe trabajo en equipo que ayuda a cumplir rápidamente la meta.
- Hace que las personas que conformen este equipo sean eficientes y capaces de trabajar bajo presión.
- Ocupa recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.
- Con tal de cumplir su meta puede pasar a llevar a personas que no están involucradas en el tema.

Liderazgo participativo: Es aquel líder que trabaja e involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa o institución haciéndolos participes y responsables de las obligaciones y actividades que se dan en el ámbito escolar.

López Yáñez (2005) señala “Este líder mantiene permanentemente informado a todos los entes involucrados motivándolos a participar y cumplir con sus obligaciones y haciéndolos sentirse integrados unos con otros para así hacer un trabajo en equipo y no asilado”.

Al momento de tomar una decisión le importa el punto de vista de todos en general para así buscar una nueva solución en conjunto.

Comparten todos los participantes los objetivos del establecimiento sintiéndose identificados y remando todos para un mismo lado.

Todos los problemas se intentan o solucionan a través de la comunicación, el dialogo y no impone su punto de vista ni determina lo que se debe hacer ya que de ser así sería autoritario.

Ventajas:

- Abierto a recibir opiniones.
- No delega su responsabilidad en la toma de decisiones.
- Confiable.
- Líder como coordinador presente y atento a prestar apoyo en el trabajo.
- Crítico buscando soluciones en conjunto.

Análisis de liderazgo afectivo.

El liderazgo afectivo enaltece la figura humana, entrega un soporte afectivo, valórico y emocional. Otorga seguridad, aumenta la autoestima, crea vínculos, el alumno considera al profesor como un líder porque es un modelo a seguir. El alumno se puede desarrollar de manera integral al fortalecer y respaldar sus afectos y emociones, este no está solo y tiene un respaldo constante que le proporciona confianza y seguridad.

Desventajas: Puede crear confusión de roles, pudiendo llegar el alumno a considerar al profesor más importante que a la familia. En caso de cambio de profesor puede quedar a la deriva emocional creando dependencia en el alumno, puede alimentar celos en los compañeros en caso que esta afectividad sea mal dirigida.

Liderazgo Instruccional

Un factor importante del éxito en la escuela es “la energía” que es capaz de proporcionar a su funcionamiento, el liderazgo instructivo de ciertos equipos de

conducción. Actualmente, son escasos los programas que den importancia a este perfil. El proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado como protagonista deben ser el núcleo de atención de los actos de liderazgo. Para ser eficaz, hay que priorizar en función de la importancia y necesidad que proporciona la misión y la visión de la escuela.

“Se define al líder instruccional, como aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores”. (Richard Daft, 2000)

Sin “amor” a los alumnos, no hay perfil de “liderazgo educacional”. Como podemos ver el amor, el querer comprometerse con nuestros alumnos y trabajo es la clave para un buen proceso de enseñanza y aprendizaje. Como cita el texto anterior el liderazgo instruccional tiene la capacidad de hacer funcionar un colegio, equipo de trabajo etc. el director tiene aquí un papel fundamental de alentar y proporcionar herramientas a todo su equipo docente y el resto de la comunidad escolar.

El director en este tipo de liderazgo tiene que tener claro:

- El proyecto de dirección
- Dimensión de la instrucción(es el tiempo que debe dedicar para la coordinación y articulación del curriculum)
- Dimensión de la formación (asesorar, orientar y apoyar al profesorado en los programas educativos)
- Interacción y relaciones humanas (promover el clima positivo y ordenado de aprendizaje)

Liderazgo visionario:

Este liderazgo, sobretodo viéndolo desde la perspectiva de la educación, en las escuelas cuando internamente comparten los mismos valores, creencias, propósitos y

metas se podrá tener una senda más clara de dónde se quiere guiar a los estudiandos y a la comunidad escolar en general.

VENTAJAS:

- Existe una continua reflexión.
- Visión clara
- La Comunidad educativa habla el mismo lenguaje.
- Se anticipa a los retos que se le presenten.
- Conciencia comunitaria que establecen las normas de conducta.
- Se puede anticipar a posibles errores en el futuro.
- Siempre espera encontrar la perfección o al menos, mejorar y por ello está en continuo proceso.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Hace correctamente las cosas • Se interesa por la eficiencia • Administra • Mantiene • Se centra en programas y estructuras • Controla • Organiza y recluta personal • Tácticas, estructuras y sistemas • Visión cortoplacista • Preguntan ¿cómo? y dónde? • Acepta el statu quo • Se centra en el presente • Se enfocan en lo mínimo aceptable • Desarrolla procesos y horarios • Previsibilidad y orden • Evita el riesgo • Motiva a conseguir el standard • Posicionamiento (superior – subordinado) • Necesita que otros le obedezcan • Funciona bajo la normas organizacionales • Su puesto ha sido concedido (rol fijado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace las cosas correctas • Se interesa por la efectividad • Innova • Crea y desarrolla • Se centra en las personas y su desarrollo • Tiene confianza – delega • Alinea a la gente en una dirección Valores, objetivos, esencia • Visión en el largo plazo • Preguntan ¿qué? y ¿por qué? • Desafía en statu quo • Se centra en el futuro • Mirada en el horizonte • Desarrolla visiones y estrategias • Buscan el cambio • Busca el riesgo y el desafío • Incita a la gente a cambiar hacia lo mejor • Posicionamiento (persona-persona) Incita a que le sigan • Funciona al margen de las normas • Toma la iniciativa de liderar (rol construido)

Elaborado: Patricia Silva

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis

personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

2.4. Los valores y la educación

Según Richard Daft (2006) “Es necesario que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretende sean apreciados por las personas que en ella aprenden. Todo ello no sólo supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado, sino que además, requiere un perfil de profesor y profesora con vocación y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social”. (p. 17)

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

1. Por qué educar en valores:

Algunos acontecimientos cotidianos en todos los ámbitos sociales, desde las instituciones hasta el núcleo familiar, llevan a evidenciar una crisis en la vivencia de la democracia y los valores. La intolerancia que no permite un intercambio humano respetuoso y desprejuiciado, más bien, discriminador y excluyente. La violencia y el autoritarismo como ejercicio de poder, que se impone y controla. La desigualdad de género, evidente no sólo en la desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres

sino sobre todo en el poco acceso de las niñas en zonas rurales, a la educación escolar, por privilegiarse una cultura que educa a las mujeres para la maternidad y la vida doméstica. La crisis de valores morales, donde la “viveza” ha reemplazado a la honestidad, de las maneras más sutiles y cotidianas, a las más complejas y dañinas.

La escuela no está ajena a esta situación, se puede reconocer una crisis ético-moral que se evidencia en una educación excluyente que no respeta las diferencias, es homogenizadora en el currículo y discriminadora en el trato, permisiva a situaciones de violencia y a los actos de inmoralidad, pero al mismo tiempo la escuela se constituye en una herramienta y factor interpelador y formador de una nueva sociedad.

2. Qué significa educar en valores.

“Hoy la realidad llama a los educadores, a promover desde la escuela, la vivencia de los valores que a recuperar la centralidad de la persona, es fundamental promover un ambiente de confianza que crea en las posibilidades de crecimiento y de transformación del otro, que respete las diferencias”. (Carlos Díaz ,1998: 3)

Por ello se hace necesario generar actitudes abiertas y transparentes de comunicación, lazos de solidaridad y colaboración en una tensión permanente de búsqueda de la verdad y la vivencia de la dignidad en todo su sentido. Deben ser pilares centrales, sin negar otros temas que pudieran ser considerados, el desarrollo de la autoestima, la participación, la convivencia y resolución democrática de conflictos y la equidad de género. En ellos se asienta el modelo de educación que se intenta como respuesta para la constitución de una escuela democrática, con vocación de avanzar hacia una sociedad también democrática.

2.1. El desarrollo de la autoestima es la suma de la confianza y el respeto que hemos de sentir por nosotros mismos y refleja el juicio de valor que cada uno hace de su persona para enfrentarse a los desafíos que presenta nuestra existencia. La autoestima

es la visión más profunda que cada quien tiene de sí mismo, es la aceptación positiva de la propia identidad y se sustenta en el concepto de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. La autoestima es pues, la suma de la autoconfianza, del sentimiento de la propia competencia y del respeto y consideración que nos tenemos a nosotros mismos.

2.2. La participación: Se entiende como la intervención de personas o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos. Participar implica, por tanto, la integración colectiva y democrática en un grupo con el propósito de alcanzar determinados objetivos, y tomar parte activa en cada una de las fases que afectan el funcionamiento del equipo.

2.3. La convivencia se define como la organización del grupo desde el respeto mutuo y la determinación y aceptación de unas normas, que tengan en cuenta al mismo tiempo el funcionamiento más satisfactorio del grupo y las necesidades de cada uno de sus miembros. Es una situación dinámica ya que las normas de convivencia son perfectibles y modificables en cualquier momento.

2.4. La resolución democrática de conflictos: La propuesta de educación en democracia supone la promoción, defensa y recuperación de una educación en valores mínimos, entendidos como garantía de convivencia en sociedades pluralistas y democráticas.

Estos mínimos son valores morales, es decir, valores que, a diferencia de otros, dependen de la libertad humana, sólo pueden referirse a seres humanos, y contribuyen a hacer más humana nuestra convivencia social. Se referirá a valores como libertad, justicia, solidaridad, igualdad y honestidad.

2.5. La equidad de género: Es necesario dar al problema de género -componente cultural fundado sobre una diferenciación basada en la desvaloración de la mujer frente

al varón. La incorporación de la mujer al mundo del trabajo, de la educación y a otras instancias del acontecer público no se ha traducido necesariamente en beneficios ni oportunidades iguales para todos ni en la eliminación de discriminaciones de género. La equidad sólo será lograda si se consigue tener éxito en ofrecer a todos un nivel básico común de escolaridad con calidad, incluyendo a las niñas especialmente las del área rural, quienes por tradición son postergadas en privilegio de los niños. El objetivo en materia de equidad es que las niñas culminen con éxito la educación escolar, haciendo que la escuela se convierta en un espacio accesible, acogedor y propicio al aprendizaje de las niñas.

3. Cómo educar en valores.

Se ha constatado que las relaciones entre los miembros de la organización escolar son fuente importante de formación en valores, de imitación y ejercicio de la práctica democrática. Impactan más en las y los estudiantes lo que viven, perciben con sus sentidos y sobre todo cuando encuentran correspondencia entre el obrar y la palabra.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adheridos a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Martínez, 1995: 8)

Por ello se hace urgente:

3.1. Una gestión participativa, transparente y ética: Esta evidencia indica que se tiene que atender con especial interés las formas de participación y organización que se favorecen en la escuela, cuidar el clima de relaciones entre docentes, directores, alumnos, padres de familia, pues es una fuente principal de conflictos que, en muchos casos, entorpece los procesos de cambio.

3.2. Una práctica pedagógica que considera cuatro entradas:

- a) Desarrollo de estrategias dentro del aula: estrategias dirigidas al autoconocimiento, estrategias dirigidas al autocontrol, estrategias dirigidas al desarrollo de la socialización, estrategias dirigidas a la comprensión y transformación de la realidad.
- b) Prácticas educativas y de gestión: que promuevan el ejercicio de la convivencia y el aprendizaje democrático, desde los proyectos institucionales: contenidos transversales, clima institucional, capacitación, trabajo con padres de familia etc.
- c) Formación docente en valores morales: generación de espacios reflexivos, grupos de estudio, intercambio de experiencias.
- d) Procesos organizativos: redes educativas con gestión participativa, democrática, colaborativa, colegiada, representativa; organizaciones estudiantiles; intercambios de experiencias.

Es importante contar con propuestas prácticas y teóricas que tornen en realidad las grandes aspiraciones señaladas. El contar en el aula así como en la gestión administrativa y pedagógica, recursos prácticos, es de mucha utilidad para evidenciar que es posible transformar las formas de interactuar, en otras más satisfactorias y gratificantes.

4. La Aceptación de un valor

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

"Sólo cuando la elección es posible, cuando hay más de una alternativa de la cual escoger, decimos que puede surgir un valor. Y sólo puede surgir un verdadero valor cuando se ha meditado y considerado cuidadosamente cada alternativa, y sus consecuencias, entre un cierto número de alternativas."

5. El Compromiso:

Se define como "convicción" y certeza de la firme aceptación afectiva de comportamiento o conducta derivados de la aceptación y preferencia por un valor. "Cuando se han realizado o recorrido las fases anteriores, entonces estamos dispuestos a afirmar públicamente nuestros valores y luchar por ellos".

Conclusiones

La razón primera y última de la educación en valores es la persona, en principio, tenemos que saber que los valores están íntimamente ligados a nuestra vida.

Toda persona necesita desarrollarse, es su razón principal como sujeto, como ser individual, pero también como ser colectivo que demanda y exige procesos educativos que vayan más allá de lo establecido, de lo formalizado.

El ser humano se hace y se transforma a lo largo de toda su vida; toda transformación tiene un norte que orienta, que perfila a la persona. En este sentido, los valores como aspiración de totalidad juegan un rol importante en el desarrollo humano. Educar en valores nos invita a pensar sobre el modelo educativo y los valores que se desean promover.

Todo individuo tiene una forma única de ser a partir de la cual puede descubrir y reconocer que el otro es igualmente valioso, puede amar esa calidad de persona y aprender que esa otra persona tiene derechos, responsabilidades y obligaciones.

Por esta razón, conforme se avanza en el conocimiento de los valores y enseña a saber cultivarlos, todos los que van aprendiendo sobre sus elementos ya mencionados, no sólo se valorarán a sí mismo, sino que empezarán a valorar la vida de los demás. Es decir, aquel que cultiva sus valores de vida, valora y respeta la dignidad de toda persona.

Esto significa que el conocimiento de los valores nos libera de toda actividad vana e infructuosa, haciéndonos más responsables con nuestros compromisos, y esto automáticamente nos trae gozo, paz y un deseo ardiente de querer superarse cada día más. Además, ser un maestro en valores, es tener una personalidad altamente moral.

Al ver la crisis ético-moral de la sociedad actual, con una real carencia de valores, se observa la necesidad urgente de educar en los valores. Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. El educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de autoconocerse, constituye la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

En consecuencia, la escuela como institución, debe asumir como requisito esencial la formación de los futuros ciudadanos y ciudadanas, lo que implica el compromiso con la educación en valores.

Por consiguiente, en el marco de una sociedad democrática, parece no existir dudas de que la educación en valores, al formar parte del aprendizaje para una ciudadanía democrática, debe formar parte de la práctica escolar.

3. METODOLOGÍA

3.1.Participantes

El Colegio Militar “Capitán Giovanni Calles”, se propone la formación del cadete en, con y para la vida, con el desarrollo de sus habilidades, destrezas y capacidades que los guíen a un constante aprender y afrontar, con eficiencia, los retos de la vida.

Orientar el desarrollo personal, por medio de la formación del carácter y de la voluntad al enseñarles, desde tempranas edades, a recibir responsabilidades y a desarrollar nuevos sentimientos de amor al prójimo, obediencia y dedicación, formulando, de esta manera, un compromiso sano con la Institución en la que se están educando y por ende, una entrega denodada a la Patria.

La población total de docentes es de 50 y estudiantes es de 961, la muestra seleccionada total fue de 62 personas.

La población total de docentes, estudiantes, directivos y padres de familia que conforman el Colegio Militar, a los cuales se les realizó varias preguntas con la finalidad de conocer más a fondo sobre el tema gestión, liderazgo y valores en el colegio militar y así colaboraron y dieron su punto de vista de acuerdo con las preguntas que se les ha planteado.

Muestra.- a continuación se detalla el número de participantes que intervinieron en las encuestas y entrevistas.

Encuestados	Número de encuestados	%
Directivos	6	10
Docentes	20	33
Estudiantes	20	33
Padres de familia	15	24
Total	61	100

Fuente: Secretaria de la Institución

Elaborada: Patricia Silva

Tabla N.-1: ESTADÍSTICA DE PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO.

Genero	F	%
Femenino	2	33
Masculino	4	67
Total	6	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.-1 se aprecia que el 67% son varones y el 33% son mujeres, evidenciándose que en el personal directivo predomina el género masculino que es reacio al cambio y tiene dificultad a los nuevos cambios que hoy en día se están haciendo.

Tabla N.- 2: PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU EDAD

Edad	F	%
26 – 30 años	1	17
31 - 35 años	2	33
36 – 40 años	2	33
Más de 40 años	1	17
Total	6	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 2, que el 33% del personal directivo tiene edades entre los 31 y 40 años, el 17% tiene edades entre 26 y 30 años y el 17% tiene más de 40 años, por lo que se evidencia que la mayor parte del personal directivo tiene experiencia constituyendo una fortaleza para la institución.

Tabla N.- 3: PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU GÉNERO

Genero	F	%
Femenino	11	55
Masculino	9	45
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.- 3 se nota que existe en el personal docente un 55% de mujeres y un 45% de varones, de lo que se puede observar que hay un mayor número de mujeres lo cuál favorece a la institución ya que no existe discriminación en el genero.

Tabla N.- 4: PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR EDAD

Edad	F	%
Menos de 25 años	6	30
26 – 30 años	10	50
31 – 35 años	2	10
36 – 40 años	2	10
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 4, que el 50% existe personal docente entre 26 y 30 años, el 30% son menores de 25 años y el 10% tienen edades entre los 31 y 40 años, evidenciándose que existe personal joven que contribuye con ideas nuevas e innovadoras a la institución.

Tabla N.- 5: POBLACIÓN DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO

Título académico	F	%
Bachilleres en proceso de formación	4	20
Técnico superior	5	25
Tercer nivel	10	50
Postgrado	1	5
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.- 5, podemos observar que existe un 50% de docentes que posee el título de tercer nivel, el 25% del personal docente tiene título de técnico superior, un 20% de docentes son bachilleres en proceso de formación y que un 5% posee un título de postgrado. Evidenciándose que el colegio tiene un alto porcentaje de docentes preparados lo cuál beneficia mucho al estudiantado.

Tabla N.- 6: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR GÉNERO

Género	f	%
Femenino	9	45
Masculino	11	55
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.- 6, se puede observar que existe un 55% de varones y un 45% de mujeres. Pudiendo constatar que en la población estudiantil, prevalecen los varones, pero el sexo femenino no es tan bajo por lo que se puede decir que aparte de instruir sus conocimientos la formación militar también la pueden tomar las mujeres.

Tabla N.- 7: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD

Edad	f	%
13 – 5 años	13	65
16 – 18 años	7	35
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

De acuerdo a la tabla N.- 7, se observa que en la población estudiantil existe un 65% de estudiantes entre los 13 y 5 años de edad y el 35% de estudiantes entre los 16 y 18 años de edad. Reflejando con ello que los estudiantes en cada año están acorde con su edad, puesto que los padres de familia se han preocupado por brindarles una educación a su debido tiempo.

Tabla N.- 8: ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR ESPECIALIDAD

Especialidades	f	%
Ciencias generales	20	100
Total	20	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.- 8, se puede observar que existe un 20% de los estudiantes encuestados que optan por la especialidad de ciencias generales, puesto que es la única que existe ya que en esta especialidad se encuentran unificadas todas las especialidades.

Tabla N.- 9: PADRES DE FAMILIA DE ACUERDO A SU GÉNERO

Género	f	%
Femenino	6	40
Masculino	9	60
Total	15	100

Fuente: Secretaría del establecimiento

Elaborada: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 9, existe un 60% de población masculina y un 40% de mujeres. Reflejándose así que prevalece la población masculina, la cuál esta al tanto de la sesiones o eventos que se realizan en el colegio, dando una buena imagen en la sociedad.

Tabla N.- 10: ESTADISTICA DE PADRES DE FAMILIA POR EDAD

Edad	f	%
26 – 30 años	7	47
31 – 35 años	3	20
36 – 40 años	2	13
Más de 40 años	3	20
Total	15	100

Fuente: Datos recopilados de los docentes del plantel

Elaborada: Patricia Silva

En la tabla N.- 10, se puede observar que existe un 47% de padres de familia que tienen una edad entre los 26 y 30 años de edad, un 20% que tiene una edad entre los 31 y 35 años, y un 13% entre los 36 y 40 años de edad. Evidenciándose así que existen padres de familia jóvenes los cuales ayudan y fortalecen en el proceso enseñanza aprendizaje de sus hijos.

3.2. Materiales e Instrumentos

Los instrumentos que se aplicó en la investigación es una encuesta dirigida a los profesores, alumnos y padres de familia, y una entrevista a directivos y la observación directa.

La entrevista

La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora.

La entrevista la realizamos a los directivos del plantel educativo con la finalidad de obtener información de liderazgo, los valores, la comunicación entre otras cosas.

La entrevista se realizó a los directivos como es el señor rector, vicerrector, jefes de académicas y departamento financiero del plantel con la finalidad de conocer si esta institución existe la comunicación, cuales son los valores que se fomentan en alumnos y docentes, cuáles son las cualidades de un líder, qué tipo de gestión se viene realizando para ayudar a contribuir en la formación tanto de la institución como de estudiantes, ya que en la actualidad las instituciones y por que no decir el hombre en su totalidad se encuentra en un estado dinámico de cambio y adaptación. No viene al caso compenetrarnos en la razón de porque o como se generan estas modificaciones pero si es fundamental tratar de contemplar cuales pueden ser las herramientas que estos entes, ya sean las empresas o individuos, cuentan para afrontarlos.

Encuesta

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Se aplicó la encuesta porque es el enfoque más adecuado para recopilar una información descriptiva.

La investigación de encuestas es el método que se utiliza más ampliamente para la recopilación de datos primarios y a menudo es el único que se emplea en un estudio de investigación. La ventaja principal del método de encuesta es su flexibilidad. Se puede usar para obtener muchas clases de información, en muchas situaciones diferentes. Dependiendo del diseño de la encuesta, también proporciona información con mayor rapidez y a un costo más bajo que la investigación mediante la observación.

Ya que con ello se puede determinar el objeto la situación o caso, también se puede determinar los objetivos de la observación, determinar la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa y críticamente, registrar los datos observados y así poder analizar e interpretar los datos recopilados, y poder elaborar conclusiones.

La encuesta dirigida a directivos de la institución se la realizó con el fin de recopilar información necesaria para el desarrollo del proyecto consta de lo siguiente:

En la encuesta existe una información general del establecimiento al cual se va aplicar la encuesta para saber cuál es nombre del establecimiento la ubicación el tipo de establecimiento como están organizados el tamaño sobre su administración como se promueve el equipo educativo, de la gestión pedagógica, que se fomenta para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, cuáles son las tareas de los miembros de la institución, entre otras cosas que son de principal información para el desarrollo de este proyecto.

La encuesta dirigida a docentes se la realizó con el fin de recopilar información de acuerdo a su experiencia personal, la encuesta consta de la parte de identificación del establecimiento educativo el nombre, ubicación y tipo de establecimiento.

Se estableció preguntas que se enfoca al rol de docente líder, a la gerencia educativa, directivos, trabajo en equipo, sobre el proceso enseñanza aprendizaje, actividades de integración y los valores predominantes en la institución.

Encuesta a estudiantes fue diseñada con el fin de reunir información acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en el que actualmente se encuentra, en la encuesta existe indicaciones para poder contestar acertadamente, datos del establecimiento y preguntas sobre los métodos de enseñanza que utilizan en clase, la ética y valores, actividades innovadoras, las autoridades y el liderazgo en la institución educativa.

Encuesta a padres de familia fue diseñada con el fin de recabar información sobre el liderazgo de las autoridades y gestión que se realiza en la institución, en la encuesta existe la parte de identificación el nombre, ubicación y tipo de establecimiento.

Realice pregunta sobre las actividades escolares en el transcurso del año lectivo, liderazgo de la institución, existen docentes especializados para cada materia, toman en cuenta las opiniones de padres de familia y estudiantes, generan adquisiciones de bienes y servicios, la enseñanza que se imparte en esta institución educativa se adapta a las demandas del futuro, los directivos demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad, existe orden, disciplina y prevalecen los valores en la unidad educativa.

Además se realizó una revisión del Plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI), del reglamento interno de la institución y planificación estratégica.

El cuestionario de entrevista esta dirigida a los directivos del plantel educativo el cuál nos sirve para fundamentar el informe de la tesis y potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. Se realizó varias

preguntas enfocadas al centro educativo, al reglamento, tareas del liderazgo, su actuar y proceder frente a dificultades del establecimiento y valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.

3.3. Método y Procedimiento

La investigación realizada es de tipo **exploratorio y descriptivo** ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitara acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requerirá también del método **analítico - sintético**, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método **inductivo y el deductivo** a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

El método **Hermenéutico**, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y valores.

Los **mapas conceptuales y organizadores gráficos**, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

El **Cuestionario**, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Una vez mencionado todos los métodos a utilizarse en la investigación de esta tesis inicio la investigación, seleccionando un centro educativo donde se realizará la investigación en este caso se trata del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”, aplicando todos los métodos antes mencionados se empezó la recolección de la información explorando la realidad de la gestión en el liderazgo educativo del centro educativo, ya que ello me ayudo para conocer el problema en estudio, aclara conceptos y familiarizarme con el proceso del conocimiento del problema en estudio, seguí con el proceso de la lectura de conocer, analizar, y seleccionar aportes teórico conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores, me permitieron acceder al Proyecto educativo institucional (PEI), plan operativo anual (POA), reglamento interno, el cuestionario que se utilizó tanto para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, ayudo para la recopilación de datos, para con ello poder tener un diagnostico, para posteriormente organizar y analizar la información la cuál facilitará los procesos de validez y

confiabilidad de los resultados y finalmente tener la aplicación práctica en los procesos de la verificación de las hipótesis.

Técnicas para la recolección de la información y Análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo.

La observación

Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que:

- 1) Sirve a un objetivo ya formulado de investigación.
- 2) Es planificada sistemáticamente.
- 3) Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.

Intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

Además, conviene resaltar que observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. Por ejemplo, si aplicamos la observación participante durante el desarrollo del trabajo de campo en la unidad educativa seleccionada, el investigador respetará las normas de relación social por la que se rige el grupo. Convivir con los actores sumerge al investigador en un baño de información, ya que la convivencia nutre de un conocimiento experiencial.

Se utilizó esta técnica ya que se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación, se observo como están organizados los equipos de trabajo, cuales son las tareas de los miembros de la institución, el clima de respeto entre los compañeros, el consenso en la toma de decisiones, las habilidades de liderazgo que poseen quienes conforman la institución, como se realiza la gestión pedagógica en el centro educativo, el liderazgo y gestión de las autoridades, cuáles son los métodos de enseñanza que se aplican para impartir clases, entre otras cosas.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de Organización

Tiene por objeto dar a conocer la estructura organizativa y funciones de la unidad educativa; donde se establece un modelo organizacional, sencillo, práctico, dinámico y coherente con las necesidades del proceso de transformación de un nuevo modelo educativo, en cuyas funciones se indican; las coordinaciones, articulaciones y sinergias que cada unidad administrativa contiene para el cumplimiento de sus metas y programas de tareas, tomando como referencia las políticas educativas y estrategias establecidas que contribuirán al desarrollo y fortalecimiento del colegio militar.

Están organizados de la siguiente manera:

Rector está encargado de

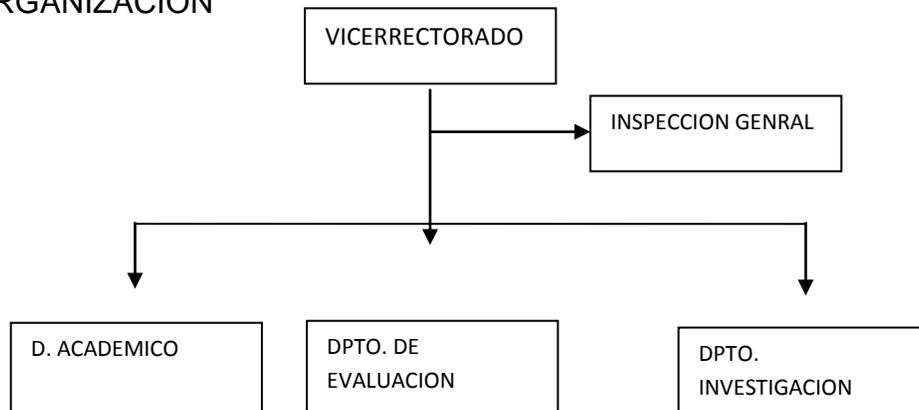
- a) Plan Estratégico Institucional, Plan Indicativo anual, Plan Educativo Institucional, Políticas del rectorado para normar la actividad educativa y administrativa, Informe anual de actividades

VICERRECTORADO

1. MISIÓN

El Vicerrectorado Académico tiene la misión de fomentar, coordinar y supervisar las actividades académicas a través de los diferentes departamentos, jefaturas de áreas y coordinadores de comisiones, para lograr la formación integral, científica y humanística de los cadetes.

2. ORGANIZACIÓN



Fuente: Biblioteca del Colegio

Elaborado: CEDE

RELACIONES PÚBLICAS

1. MISIÓN

Diseñar y planear estrategias integrales de comunicación social, como campañas de imagen así como las relaciones públicas y peticiones informativas a medios de comunicación en relación con las actividades del colegio.

2. ORGANIZACIÓN

LA OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS ESTA CONFORMADA POR 2 ÁREAS

1. El área de comunicación social, se encarga de la información, monitoreo de actividades, atención a medios y fotografía
2. El área de producción y diseño, se encarga del diseño, publicación, archivo y manejo de medios de producción y difusión de la información

DEPARTAMENTO ACADÉMICO

1. MISIÓN

Ejecutar, supervisar y evaluar proyectos educativos, estructuras, métodos, procedimientos, para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

2. ORGANIZACIÓN

- 1 analista de planificación 3

- Asistente ejecutiva 1
- 3 analistas de planificación 2 (coordinadoras de nivel)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1. MISIÓN:

Realizar la gestión de contratación y manejo de personal en el Campo de Recursos Humanos así como la adquisición y mantenimiento de bienes y servicios, a fin de alcanzar una gestión calidad en el manejo de los recursos.

2. ORGANIZACIÓN:

- 1 JEFE ADMINISTRATIVO.
- UARHS
- 1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.
- 1 ASISTENTE DE COMPRAS (V).
- SERVICIOS GENERALES (V).

DEPARTAMENTO INSPECCIÓN GENERAL

1. MISIÓN

Apoyar la gestión del colegio mediante el desarrollo de actividades que permitan fortalecer los aspectos conductual, psicológico, académico y pedagógico de las diferentes áreas de estudio tendientes al mejoramiento y calidad educativa.

2. ORGANIZACIÓN

- 1 INSPECTOR GENERAL.
- 1 INSPECTOR POR CURSO.

SECRETARÍA GENERAL / JURÍDICO.

1. MISIÓN

Administrar y custodiar las calificaciones oficiales de los cadetes, llevar los libros de actas, registros; responsabilizarse de la conservación integridad, inviolabilidad

y reserva relacionada con toda la documentación que se encuentra en Secretaria General así como constituirse en el ente de asesoría legal del rectorado y demás departamentos.

2. ORGANIZACIÓN

SECCIÓN DE REGISTRO, CUSTODIA, Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS

SECCIÓN DE ASESORÍA TÉCNICA LEGAL

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

1. MISIÓN

Asesorar a las autoridades en el campo investigativo, académico, y sicopedagógico de las diferentes áreas de estudio tendientes al mejoramiento y calidad educativa.

2. ORGANIZACIÓN

1 JEFE INVESTIGADOR EDUCATIVO.

1 SECRETARIA

2 PSICÓLOGOS EDUCATIVOS. (1 X CADA 300 ALUMNOS)

1 TRABAJADOR SOCIAL

1 MEDICO PEDIATRA

1 ODONTOLOGO

SECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

1. MISIÓN

Apoyo a la gestión educativa a través de la planificación, ejecución y evaluación de proyectos de Psicología educativa proporcionando asesoramiento psicopedagógico a la comunidad educativa.

2. ORGANIZACIÓN

1 PSICOLOGO POR CADA 300 ALUMNOS

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. MISIÓN

Ejecutar, supervisar y monitorear los procesos administrativos, para el cumplimiento de objetivos y metas Institucionales.

2. OBJETIVOS

- Diseñar un plan de monitoreo que permita controlar el avance y cumplimiento de los procesos administrativos en los diferentes departamentos.
- Insertar al colegio a una gestión por procesos

3. ORGANIZACIÓN

1 ANALISTA DE PROCESOS

4.1.1.2. El Código de Ética

De acuerdo al Art. 25 del capítulo IV del decreto N.- 2718 del 2 de Noviembre de 1984 reglamento de la ley 60 de 1981 establece que en el código de ética profesional del administrador de empresas se determinará con precisión el concepto, espíritu de la ética de la profesión, su alcance y aplicación la clasificación de las contravenciones a la ética profesional haciendo distinción entre las graves y las leves, las sanciones para cada una de las contravenciones y las reglas del procedimiento para cada proceso disciplinario ante el consejo profesional de empresas.

- **DISCIPLINA:** Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente con lineamientos, siguiendo un orden para alcanzar los objetivos deseados, la principal necesidad para adquirir este valor es la autoestima: es decir la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo extra, para ir consiguiendo las metas de mejor manera. **SIN DISCIPLINA ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE TENER FORTALEZA Y TEMPLANZA ANTE LAS ADVERSIDADES QUE SE PRESENTEN DÍA A DÍA.**
- **RESPONSABILIDAD:** Es un valor que en la conciencia de la persona, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre

en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. Con una capacidad de decisión para asumir las atribuciones, derechos y deberes individuales y grupales, difusión y práctica de obligaciones y derechos en el contexto de las aspiraciones y normas de la comunidad y del Plantel; disciplina en el cumplimiento del trabajo cotidiano.

- **ÉTICA:** Conjunto de normas que regulan el comportamiento de las personas; la ética estudia la moral y determina como deben actuar los miembros de una sociedad, por lo tanto se define como la ciencia del comportamiento moral, claro está la ética no es coactiva, ya que no pone castigos legales. La ética ayuda a la justa aplicación de las normas.
- **RESPECTO:** Es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar y valorar las diferencias, sociales, ideológicas y culturales; manifestada en vivencias de derechos y deberes. El respeto no solo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la autoridad como sucede con sus alumnos y sus maestros o los hijos y los padres.
- **SOLIDARIDAD:** La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano, está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres, esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido. La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, para instalarse en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad.

- **EFICIENCIA:** Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su automatización.
- **TRANSPARENCIA:** Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente, el COMIL dará a conocer los resultados de la gestión fiscal, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión institucional, se dan a conocer a la sociedad y están a disposición de cualquier tipo de control de las entidades competentes.
- **LEALTAD:** Fidelidad en el trato y el desempeño. El personal administrativo y docente del COMIL es fiel a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios.
- **COMPROMISO:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. El COMIL cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos. El personal administrativo y docente del colegio desarrollan las funciones encomendadas, aportan a la consecución de sus planes y hacen propia la misión y la visión del establecimiento.
- **HONESTIDAD:** Cualidad de las personas que determina actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde a la evidencia que presenta el mundo, es ser genuino, objetivo, auténtico, la honestidad expresa respeto por uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con ella.

El código de ética que prevalece en la institución educativa está basado o se encuentra relacionado con los valores institucionales ya que busca fomentar en todas las personas que conforman el colegio militar en todo momento son los valores.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Ministerio de Educación tiene como objetivo promover el desarrollo de la persona y garantizar la formación integral y permanente del educando en el marco del respeto de los derechos humanos. Para el logro de estos objetivos, en el quinquenio 1996-2000 se dio inicio a un proceso de mejoramiento de la calidad educativa y de reestructuración de la administración del servicio educativo, con el fin de promover una educación de calidad en los centros educativos públicos, el incremento de la cobertura, especialmente en los niveles de inicial y secundaria y la equidad en el acceso a la educación, sobre todo en los ámbitos rural y urbano marginal, orientando el esfuerzo del Estado a lograr que la educación de calidad y a mejorar los mecanismos de gestión del sistema educativo.

- El Colegio Militar “Capitán Giovanni Calles”, se propone la formación del cadete en, con y para la vida, con el desarrollo de sus habilidades, destrezas y capacidades que los guíen a un constante aprender y afrontar, con eficiencia, los retos de la vida.
- Orientar el desarrollo personal, por medio de la formación del carácter y de la voluntad al enseñarles, desde tempranas edades, a recibir responsabilidades y a desarrollar nuevos sentimientos de amor al prójimo, obediencia y dedicación, formulando, de esta manera, un compromiso sano con la Institución en la que se están educando y por ende, una entrega denodada a la Patria.
- Fomentar el trabajo en equipo a través de la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas cuya implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Implementar el mejoramiento continuo como un proceso constante donde la perfección nunca se alcanza pero siempre se busca, filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, esto hace que la mejora continua se convierta en una cultura de vida

- Fomentar la práctica permanente de los valores morales, éticos, cívicos, así como el respeto a la dignidad humana.



Fuente: secretaria del establecimiento

Elaborado: Patricia Silva

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Mediante el plan operativo anual se busca optimizar y aplicar eficientemente la PEI del CEDE implantando el SIG orientándonos hacia una organización operativa y administrativa eficiente.

Transparentar y rendir cuentas sobre los recursos públicos empleados en educación y doctrina del Ejército.

Capacitar en Planificación Estratégica al nivel directivo del sistema educativo del Ejército, para que estén en condiciones de apoyar eficientemente al desarrollo institucional.

Coordinar en el área educativa, doctrinaria y de capacitación, acciones que permitan desarrollar capacidades operativas conjuntas, combinadas y coordinadas.

Lograr altos niveles de eficiencia en la gestión del talento humano.

Mejorar el nivel de preparación del personal del Ejército.

Crear un sistema tecnológico integrado de gestión educativa y doctrina.

Optimizar el sistema de gestión financiera.

Mediante el análisis se ha podido constatar que cuentan con una planta docente y administrativa permanentemente motivada y que cumpla el perfil dispuesto en las normas de gestión establecidas por el CEDE. , a fin de mantener su operabilidad y garantizar su óptima funcionalidad.

También se ha podido desarrollar, equipar y mantener la infraestructura física necesaria para brindar una educación integral acorde al avance científico tecnológico.

Racionalizar los recursos económico-financieros mediante la asignación y distribución eficaz de las partidas presupuestarias con el objeto de contar con la logística necesaria para el desarrollo de la actividad educativa-administrativa.

Se ha llegado a consolidarse como la unidad educativa que lidera la educación inicial, básica y bachillerato en la Provincia de Orellana.

De igual manera existen proyectos que se han cumplido en el 100% como: proyecto para desarrollar la gestión por procesos en el colegio, proyecto de evaluación permanente al personal administrativo, docente y alumnos, desarrollo de clubes y talleres extra curriculares, proyecto de difusión y publicidad de la imagen institucional, desarrollo de campamentos vacacionales dirigidos a la niñez y juventud de la provincia, proyecto de capacitación al personal docente y administrativo, cumplimiento del plan general de enseñanza propuesto, todo ello gracias a la colaboración de todos quienes conforman la institución y sociedad.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Son áreas de gestión del proyecto educativo institucional el proyecto educativo institucional está conformado por unos componentes que son fruto del consenso de la comunidad educativa, de acuerdo con sus expectativas, necesidades y proyecciones.

El proyecto educativo institucional reseña todas las intenciones educativas de la institución, ésta es la herramienta que indica qué queremos y hacia dónde nos dirigimos.

La profunda transformación política social, económica, ideológica, cultural, ambiental y tecnocientífica que se viene dando a nivel mundial obliga a la sociedad a prepararse

para hacer frente a dichos cambios en el presente y en el futuro, buscando mecanismos acertados desde el ámbito educativo.

Considerando que la parte educativa es uno de los principales pilares para el desarrollo social, tenemos que trabajar en el fortalecimiento de la misma, en mejorar la imagen ante la sociedad con herramientas que permitan dar solución a los problemas, hay que masificar la conciencia de docentes y estudiantes y encaminarlos a conseguir el perfil ideal del estudiante, logrando que sea un ente razonador, competitivo, con un alto espíritu militar y sólidas competencias académicas sustentadas en sus capacidades individuales, cognitivas expresivas y afectivas, que le permitan ser **gestor y líder** de los profundos cambios y transformaciones que la sociedad demanda, formado a través de la aplicación del modelo pedagógico constructivista, acorde a las exigencias institucionales y sociales.

Frente a todas estas necesidades el Colegio “Militar Capitán Giovanni Calles” ubicado en la provincia de Orellana, realiza un trabajo integrado entre docentes, padres de familia y estudiantes con el propósito de fortalecer sus servicios educativos, comprometiéndose con la misión institucional, asumiendo la responsabilidad de impulsar un interaprendizaje de calidad, y el desarrollo de competencias esenciales para participar activamente en la vida de nuestra sociedad.

La institución oferta una educación de calidad, a nivel regional y nacional ha ido creciendo paulatinamente y a pesar de haber sido creada en el año 2001, en el año 2007-2008 se graduó a la primera promoción y de estos resultados se tomará los correctivos pertinentes planteando propuestas que conlleven a una transformación estructural de su sistema educativo como uno de los medios más efectivos para garantizar a la sociedad bachilleres de calidad, con bases apropiadas para continuar sus estudios superiores y capaces de plantear propuestas viables al desarrollo del país.

La institución cuenta con el apoyo de entidades provinciales, gubernamentales, un sólido cuerpo directivo, personal docente, administrativo, de servicio y padres de familia comprometidos por el desarrollo de esta joven institución, sumado las instalaciones y medios tecnológicos que constituyen nuestras fortalezas para seguir cumpliendo con los objetivos propuestos.

La escasa oferta de profesionales de la educación en la zona, el alto costo de la vida que presenta la ciudad de Francisco de Orellana no permite que docentes de otras provincias oferten sus servicios, convirtiéndose en una de las debilidades, que serán tomadas en cuenta a fin de minimizar sus efectos.

La gestión educativa del colegio militar se orienta a la formación integral de los niños, jóvenes y adolescentes de todos los sectores de la provincia de Orellana, y también asisten los hijos del personal militar que llegan con el pase de las diferentes ciudades del país, a fin de orientarles hacia una educación que les transforme en entes capaces de saber hacer y saber actuar en todo momento de su vida, a través, de una educación fundamentada en principios de eficiencia, cumplimiento y efectividad con el fin de lograr el desarrollo de una personalidad con competencias científicas, productivas, críticas, innovadoras, creativas; comprometidos con el desarrollo personal, familiar y comunitario, con nuevas concepciones de vida para que se integren a la sociedad y se desempeñen con actuaciones éticas y participativas.

El Colegio militar capitán Giovanni Calles coordina las actividades académicas con el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Ecuatoriano, con la Dirección Provincial de Educación Hispana de la provincia de Orellana, con la Federación Deportiva y con otras instituciones educativas de la provincia.

Para lograr el éxito, es necesario involucrar a todo el personal docente, administrativo de servicio, padres de familia, instituciones estatales y a todos los actores de este cantón.

Utilizando este mecanismo lograremos que exista un compromiso de todos para alcanzar los objetivos que se proponga esta organización educativa, buscando de esta forma superar todos los inconvenientes que presente la formación del nuevo profesional que necesita la comunidad y el país para encontrar su desarrollo preocupándose más por la calidad y por la preparación para la vida en un mundo en veloz mutación, sometido al avance de la tecnología.

Este P.E.I. buscará una real participación de toda la comunidad y de toda la sociedad en general, logrando una descentralización y desconcentración de funciones, que permitan que las decisiones que se adopten sean de consenso y ejecutadas en el menor tiempo posible, aprovechando de esta manera más eficientemente el tiempo y los recursos económicos y evitar de esta forma la dispersión de esfuerzo.

El Proyecto Educativo Institucional, tiene la finalidad de realizar propuestas y alternativas que encaucen al mejoramiento de la educación y poder ofertar una educación integral sin limitaciones, una educación que no se limite a conceptos, permitiendo que nuestra sociedad se desarrolle de una manera más equilibrada, es así como la institución ha creído conveniente realizar este proyecto educativo institucional tomando como punto de partida un diagnóstico, que nos permita una jerarquización del FODA, en el cual se plasmarán metas, con sus respectivos objetivos, y se desarrollarán propuestas en miras de un futuro mejor para la institución.

Desde mi punto de vista el colegio militar ha podido brindar a la comunidad desde el inicio de su creación hasta el día de hoy es:

EI DOCENTE

Su objetivo es el de contribuir a la promoción del desarrollo personal y social a través de destrezas que le sirvan a las personas para relacionarse consigo mismo, con los demás y con el entorno.

Se ha conducido a los estudiantes para que desarrollen sus habilidades cognitivas las mismas que le permitan realizar operaciones intelectuales y procesar la información proveniente del mundo exterior para lograr entender e interpretar una realidad compleja y cambiante. También hay la necesidad de brindar una educación en el desarrollo de las habilidades sociales, las cuales tienen un fuerte contenido valorativo.

Se ha podido educar para la vida, **educar en valores**, educar en habilidades sociales, además de educar en habilidades cognitivas son los elementos constitutivos de una educación integral; pero también estamos convencidos que un agente fundamental en esta tarea es el docente de aula y especialmente el docente tutor, por ello es necesario conocer la situación actual del docente en relación con el desarrollo de dos habilidades sociales: comunicación asertiva y manejo de emociones y sentimientos.

El bachiller del comil-12 es un ente razonador competitivo, con un alto espíritu militar y sólidas competencias académicas, sustentadas en sus capacidades individuales, cognitivas, expresivas y afectivas, que le permita ser *gestor y líder* de los profundos cambios y transformaciones que la sociedad demande, formado a través de la aplicación del Modelo Pedagógico Constructivista, acorde a las exigencias institucionales y sociales.

Modelo Pedagógico

Luego de una revisión puntual de diversos fundamentos pedagógicos, del fruto de experiencias docentes anteriores que han resultado eficientes y sobre todo, después de un análisis prolijo con expertos; se ha determinado como fundamento básico un modelo que por sus principios, su procedimiento didáctico y sobre todo porque dicha corriente está a la vanguardia pedagógica más divulgada y aceptada en los últimos años, se ha escogido al Modelo Constructivista con enfoque Socio Crítico; como el modelo pedagógico que regirá el ejercicio docente.

Desde el punto de vista institucional, el colegio articula espacios importantes dentro de la comunidad y la sociedad, ya que se convierte en un modelo de educación abierto donde se tiene en cuenta las transformaciones que se producen en el ámbito de la familia, las comunidades en constante movimiento y los medios de información y comunicación.

Para contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de la formación integral de los estudiantes es necesario realizar innovaciones curriculares.

Propiciar un estilo de gestión participativa de las secciones educativas de la institución, así como de padres de familia, estudiantes, autoridades y comunidad en general.

Integrar recursos, esfuerzos, medios de todos los sectores relacionados con el Colegio Militar, para mejorar los servicios educativos y administrativos.

Ser líderes y gestores de una educación para alcanzar la calidad en los estudiantes.

También debería desarrollar un proceso educativo de calidad que permita alcanzar aprendizajes activos, significativos y constructivos a la niñez y juventud de la provincia de Orellana.

4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones

DE LOS PROPÓSITOS

INSTITUCIONALIZAR el código de convivencia en los Colegios Militares en todos sus niveles educativos, como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamente las normas del Reglamento Interno y se convierta en el nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad.

FORTALECER el desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por el personal de cadetes / alumnos, docente, y padres de familia, en ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica. La disciplina como parte de la formación de los cadetes deberá contribuir al óptimo desarrollo de las actividades educativas, a través del buen ejemplo, respeto, formación de la personalidad y cumplimiento con los reglamentos de la Institución.

DECLARAR que los alumnos tienen derechos a participar del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad en una atmósfera de orientación, libre de presiones de todo orden o abusos físicos psicológicos o verbales además de aquellos consagrados en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia. Además delegar la responsabilidad de la disciplina de los cadetes al personal: Directivo, Docente, Inspectores, Padres de Familia y Alumnos del Colegio Militar.

Son objetivos de este reglamento:

Propender a una “Educación Integral” respetando principios humanísticos, morales, religiosos, sociales, culturales y étnicos.

Practicar permanentemente los valores cívicos, éticos y morales, tratados como ejes transversales en la planificación y ejecutando toda la comunidad educativa.

Crear un ambiente de confianza, cordialidad y compañerismo basados en el respeto entre cadetes, maestros, autoridades y padres de familia.

Impulsar hábitos de estudio, conductuales y de disciplina dentro de un marco de organización de la Comunidad Educativa.

Promover la autodisciplina en los cadetes a través de la concienciación de su conducta individual y colectiva.

DE LAS CUALIDADES

El alumno / cadete y su mundo son la medida de toda la vida y pedagogía de la Institución, que le respeta como individuo, atiende al desarrollo de sus aptitudes personales y facilita su realización plena de manera que aprenda a ser feliz. Es responsabilidad de la Comunidad Educativa fomentar los valores:

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| - Lealtad | - Espíritu cívico militar |
| - Respeto | - Solidaridad |
| - Puntualidad | - Honestidad |
| - Responsabilidad | - Justicia |
| - Autodisciplina | - Honor |
| - Orden y Pulcritud | - Sencillez |

Definiciones Básicas:

Lealtad: Es un sentimiento de fidelidad hacia sus compañeros, maestros e Institución Educativa.

Respeto: Consideración hacia uno mismo y a su entorno social y natural.

Puntualidad: Es el hábito de asistir a la hora indicada y de la entrega de tareas dentro del plazo establecido.

Responsabilidad: Es cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas por sus maestros y autoridades del plantel.

Autodisciplina: Es un comportamiento consciente que se obtiene del discernimiento

de las acciones positivas y negativas.

Orden: Es el hábito de colocar las cosas en su lugar, el cual se adquiere a través de la constancia en las diversas actividades diarias curriculares y extracurriculares.

Espíritu Cívico Militar: Es un sentimiento de Patriotismo, amor, hacia su nacionalidad y conciencia de la soberanía de su País.

Solidaridad: Es el espíritu de colaboración de manera desinteresada hacia sus compañeros.

Honestidad: Es decir siempre la verdad y actuar apegado a la misma.

Justicia: Es una virtud que le permite actuar con equilibrio, imparcialidad y rectitud en cualquier circunstancia de su vida.

Honor: Ser digno y respetado por su comportamiento diario.

Sencillez: Es actuar con humildad frente a los demás y no actitud presumida.

Realizado el análisis respectivo se pudo dar cuenta que el reglamento interno con el que cuenta la institución prevalecen los valores, también el liderazgo ya que el comandante de curso es el que dirige cuando no se encuentra el docente y adquiere ese puesto con mucho esfuerzo y dedicación ya que no solo debe tener excelentes notas sino saber dirigir y tomar decisiones.

De igual manera existen sanciones para todos los que incumpliera.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

MISIÓN

Impartir una educación integral a la niñez y juventud de la provincia de Orellana, en los niveles Inicial, Básico y Bachillerato, para formar bachilleres en Ciencias de carácter General, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo educativo alternativo basado en competencias, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores (documentos de la institución).

Se ha podido llegar a su objetivo en un 85% ya que tiene que reforzar un poco más en lo que es el modelo basado en competencias

VISIÓN

La Visión de futuro del Colegio Militar Capitán Giovanni Calles es la declaración del Norte organizacional hacia el cual nos dirigimos en unidad de criterios.

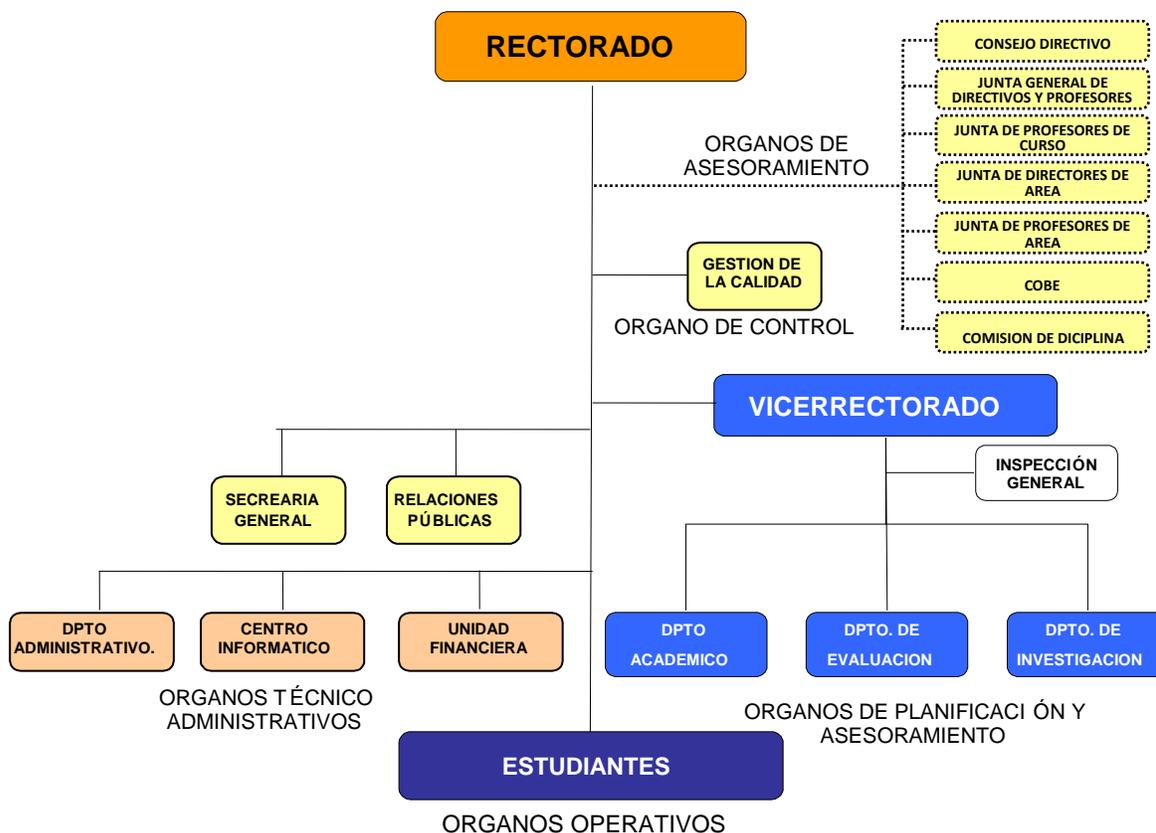
“Ser una institución educativa de calidad, líder en la provincia, con reconocimiento nacional, responsable, profundamente comprometida con el cambio social y orgullosa de la identidad, basada en la ética profesional, solidaridad, honestidad, sentimiento de nacionalidad y con una firme convicción de servicio a la comunidad, dando prioridad al honor, disciplina y lealtad y encaminados hacia la excelencia educativa” (documentos de la institución).

Se ha podido llegar a su objetivo en un 80% ya que deberán encaminarse a las transformaciones diarias que existe en cuanto a la tecnología, comunicación y sociedad en general.

4.1.2.2. El Organigrama.

1. RELACION DE DEPENDENCIA ORGÁNICA SUPERIOR
Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDE)

2. ORGANIZACIÓN SEGÚN ORGÁNICO VIGENTE



Fuente: Secretaria del Establecimiento

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.

RECTORADO:

RESPONSABILIDADES (FUNCIONES)

- Establecer objetivos, políticas y estrategias que normen la administración general y educativa del colegio.
- Dirigir y participar en la planificación estratégica, operativa y presupuestaria y anual del colegio.

- c) Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por el CEDE, sobre la base del marco legal vigente a fin de promover el mejoramiento de la enseñanza y del desarrollo educativo mediante una acción sistemática y permanente.
- d) Promover y coordinar las actividades de integración e investigación interinstitucional tendientes al desarrollo y mejoramiento de la imagen institucional.
- e) Dictar las medidas adecuadas para cumplir los principios de la Institución y evitar acciones que se interpongan al funcionamiento del plantel.
- f) Acoger las iniciativas del personal docente, administrativo, padres de familias y cadetes para su análisis respectivo.
- g) Coordinar con la Dirección Provincial de Educación las disposiciones legales y demás actividades que se cumplirán, por el objeto de la ley.
- h) Promover la capacitación y perfeccionamiento del equipo docente, administrativo y de servicios del plantel.
- i) Disponer que se presente toda la documentación e información pertinente en la Dirección Provincial de Educación conforme a lo establecido.
- j) Presidir el consejo Directivo en los casos que ameriten.
- k) Dirigir y controlar la gestión del colegio en lo relativo al régimen académico, económico, administrativo y disciplinario.
- l) Administrar el presupuesto económico del plantel.
- m) Arbitrar las medidas adecuadas para cumplir los principios de la Institución y evitar acciones que se interpongan al funcionamiento del plantel.
- n) Hacer cumplir las disposiciones emitidas por el mando militar.
- o) Nombrar y contratar y, en su caso, remover de los cargos a jefes departamentales y otros funcionarios, de acuerdo al artículo 10 literal m) de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- p) Aplicar lo que determina la LOSCCA para la administración del talento humano.
- q) Declarar aptos a los cadetes para los exámenes escritos de grado de bachiller, previo el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

- r) Autorizar la concesión de becas, estímulos y subsidios a los cadetes de acuerdo con la normativa vigente.
- s) Celebrar contratos y autorizar inversiones de conformidad con la Ley de la Contraloría y de acuerdo al Reglamento de Contrataciones de las FF.AA. y directivas emanadas del Comando de la Fuerza Terrestre.
- t) Asumir la responsabilidad sobre la contratación en los montos establecidos.
- u) Conceder vacaciones y licencia al personal militar y servidores públicos según la planificación interna.
- v) Dar a conocer el informe anual de labores a todo el personal docente y administrativo del plantel.

VICERRECTORADO

RESPONSABILIDADES (FUNCIONES)

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el rector que norman la administración general y educativa de los centros educativos.
- Participar en la planificación estratégica, operativa, presupuestaria y anual de los centros educativos.
- Supervisar la ejecución del plan estratégico institucional, sobre la base de los proyectos del plan operativo y presupuestario de los centros educativos.
- Hacer cumplir los objetivos y metas establecidas en el sistema educativo, sobre la base del marco legal vigente a fin de promover el mejoramiento de la enseñanza y del desarrollo educativo mediante una acción sistemática y permanente.
- Participar en la planificación, organización, dirección y control del campo técnico pedagógico.
- Presidir la junta de directores de áreas académicas y adoptar resoluciones en materia educativa para ponerlas a consideración del rector.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones permanentes.
- Presidir la junta de enseñanza cuando sea de asesoría.

- Presidir la comisión encargada de elaborar los horarios de clases que estará conformada por: El coordinador académico y del sistema de educación bilingüe, el investigador, un psicólogo educativo del nivel.
- Presidir el Consejo de orientación y el Comité interno de contrataciones.
- Planificar y supervisar junto con el inspector general la instrucción militar, en coordinación con las unidades militares.
- Planificar, organizar, coordinar y ejecutar los eventos militares, académicos y de protocolo, dispuestas por el rector.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación, Dirección provincial de Educación, Comando de Educación y doctrina, Normas administrativas para los colegios militares.
- Consolidar los instrumentos curriculares del Ministerio de Educación y del Departamento de E. Regular del Comando de Educación y Doctrina.

RELACIONES PÚBLICAS

MISION

Diseñar y planear estrategias integrales de comunicación social, como campañas de imagen así como las relaciones públicas y peticiones informativas a medios de comunicación en relación con las actividades del colegio.

ORGANIZACIÓN

LA OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS ESTA CONFORMADA POR 2

ÁREAS

3. El área de comunicación social, se encarga de la información, monitoreo de actividades, atención a medios y fotografía
4. El área de producción y diseño, se encarga del diseño, publicación, archivo y manejo de medios de producción y difusión de la información

OBJETIVOS EN SU NIVEL

- a) Producir la comunicación del colegio

- b) Informar a la comunidad educativa y la ciudadanía en general de las actividades curriculares y extracurriculares que ejecuta el colegio
- c) Planificar y diseñar y administrar las estrategias de comunicación, sus mensajes y medios.
- d) Asesorar al rectorado en la comunicación.

DEPARTAMENTO ACADEMICO

RESPONSABILIDADES (FUNCIONES)

- Asesorar al rector en los aspectos académicos y técnicos.
- Presentar periódicamente, al vicerrector informes del análisis estadístico del rendimiento académico de los cadetes en las diferentes asignaturas.
- Es el responsable directo de los procesos educativos de todas las áreas, para verificar la continuidad y la secuencia de los contenidos programáticos planificados en función de los perfiles de egreso de los bachilleres.
- Orientar, controlar y consolidar la planificación curricular en todos los niveles educativos macro, mezo y microcurricular.
- Supervisar y evaluar continuamente el sistema de evaluación de los aprendizajes y enseñanza académica.
- Organizar el proceso de selección y calificación de los aspirantes a cadetes y docentes para el ingreso, concurso de merecimientos y oposición respectivamente.
- Planificar el ciclo de conferencias anuales y designar a los docentes y en coordinación con el SOBE a los cadetes para su ejecución.
- Participar en la comisión de evaluación del desempeño profesional de los docentes y sugerir alternativas en los métodos, técnicas y procedimientos didácticos.
- En coordinación con el departamento de investigación, presentar proyectos educativos tendientes al fortalecimiento e innovaciones curriculares.

- Presentar a las autoridades, propuestas sobre actividades extracurriculares como concursos intercolegiales, convenios institucionales, seminarios de capacitación y actualización docente, publicaciones, exposiciones, etc.
- Elaborar con la participación de las autoridades, jefe de investigación, delegado del SOBE, Inspección, jefes de áreas, personal docente, y coordinadores de nivel, el proyecto educativo institucional.
- Ejecutar reuniones de mejoramiento con los coordinadores de niveles educativos afines y de educación superior sobre temas de planificación, programación y mejoramiento institucional.
- Desarrollar instructivos y más elementos curriculares internos que faciliten el proceso del interaprendizaje, de acuerdo a las políticas del mando.
- Revisar periódicamente, en coordinación con el departamento de investigación educativa, los elementos curriculares como elementos básicos de evaluación para general el mejoramiento cualitativo del interaprendizaje del docente., discente, curricular, que puedan dar respuesta al proyecto educativo y los resultados que sirvan de base para el informe anual de la unidad educativa experimental a presentar por departamento de Investigación Educativa.
- Planificar en coordinación con los diferentes departamentos del COMIL para la ejecución de seminarios y cursos destinados al perfeccionamiento y actualización docente.
- Responsable de la planificación de los horarios de clase de toda la unidad educativa o COMIL.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

- Planificar funciones específicas del control interno dentro del ámbito de su actividad que garantice resultados eficientes y efectivos.
- Receptara, tramitara y controlara las solicitudes de insumos, de las dependencias y servicios de la Unidad.

- Elaborar el Plan Anual de adquisiciones y mantenimiento.
- Controlara 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.
- Controlar que la documentación correspondiente que soporta la orden de gasto, cumpla con los requisitos de la Ley de Régimen Tributario Interno y la LOGGE.
- Establecer con el Jefe Financiero un sistema apropiado de control, identificación, organización, adquiridos para consumo interno, para transformación (construcciones), o para la venta (micro mercado y boticas), así como de los bienes inmuebles de la Unidad.

DEPARTAMENTO INSPECCIÓN GENERAL

FUNCIONES DEL INSPECTOR GENERAL.

- Controlar la disciplina y asistencia del personal de cadetes.
- Control de puntualidad y asistencia para el personal docente.
- Participar en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, Plan General de Enseñanza en lo referente a la Instrucción Militar.
- Diseñar, planificar y ejecutar planes operativos para fortalecer el orden y disciplina de los cadetes.
- Planificar y ejecutar proyectos educativos en coordinación con el SOBE tendientes a mejorar el rendimiento académico, la disciplina y el fortalecimiento de los valores y relaciones humanas.
- Mantener reuniones semanales con los psicólogos de cada nivel para prevenir problemas académicos y disciplinarios.
- Presentar al vicerrector los reportes diarios de novedades, y actividades realizadas para solucionar los problemas existentes.

- Fomentar, las buenas relaciones de comunicación y comportamiento con toda la comunidad.
- Orientar la coeducación respetando la equidad de género con responsabilidad para su integración en la vida social, para el cumplimiento de sus deberes y derechos.
- Verificar el cumplimiento de las comisiones encomendadas a los cadetes por las autoridades del COMIL y la reglamentación vigente.
- Recomendar estímulos a los cadetes por actos relevantes de acuerdo a las normas vigentes.
- Planificar, ejecutar y supervisar la Instrucción Militar en cumplimiento al Plan Cadetes COMIL en vigencia

SECRETARÍA GENERAL / JURÍDICO.

RESPONSABILIDADES (FUNCIONES)

- Son deberes y atribuciones del Secretario General, a más de las previstas en el Art 128 de la Ley Orgánica de Educación y Reglamento General, las siguientes.
- Participar como elemento de apoyo e el proceso de admisión
- Coordinar con los jefes departamentales para la elaboración de la lista de aspirantes, idóneos, publicación de los cadetes aceptados.
- Orientar al personal candidato en calidad de cadetes y servidores públicos que aspiran a ingresar al Colegio Militar.
- Receptar y registrar trimestralmente los reportes de calificaciones para cada una de las asignaturas de estudio.
- Receptar de los docentes las calificaciones de los cadetes, registrar y elaborar el reporte académico individual, sin perjuicio de los resultados.
- Tener actualizados los siguientes libros y registros a más de los establecidos en el Art. 323 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación:

- Libros de decretos ejecutivos, acuerdos y resoluciones ministeriales referentes a la creación de los diferentes niveles educativos del COMIL y otros acuerdos o resoluciones que respalden el funcionamiento legal de la institución
- Llevar los expedientes académicos de los cadetes según la normatividad vigente.
- Llevar un control adecuado de las inscripciones de los aspirantes a cadetes
- Evitar cualquier alteración en los libros que están a su responsabilidad.
- Conferir certificaciones, transferencias de colegio, y copias certificadas de matrículas y promociones de los cadetes, previa autorización del Rector.
- Redactar al inicio del período de matrículas una acta de apertura y al pie de la última matrícula una acta de clausura que llevará el visto bueno del Rector.
- Actuar como Secretario del concejo directivo, Comité de Adquisiciones y avalar con su firma las actas de las sesiones de estos órganos colegiados.
- Legalizar y ser corresponsable con el Rector las matrículas de los cadetes.
- Suscribir en unión de acto con el Rector los certificados de promoción, actas de grado y títulos de bachiller.
- Realizar los trámites en la Dirección Provincial de Educación para la refrendación de títulos de Bachiller, manteniendo el respaldo oficial de entrega.
- Conferir certificaciones, transferencias de colegio, y copias certificadas de matrículas y promociones de los cadetes, previa autorización del Rector.
- Asesorar a las autoridades del colegio en asuntos legales.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.

- Diseñar, ejecutar y participar en proyectos educativos innovadores de investigación.
- Investigar las causas de bajo rendimiento en el aula en coordinación con el Departamento Académico, Inspección y Directores de Área.

- Realizar conjuntamente con el SOBE, trabajos de investigación, psicopedagógica, conductual y emocional para su ejecución.
- Proponer innovaciones educativas en metodologías y técnicas de enseñanza.
- Coordinar con los diferentes estamentos educativos internos y externos para el desarrollo de los proyectos de investigación.
- Mantener actualizados los perfiles de egreso del bachiller, en coordinación con los diferentes departamentos y secciones pertinentes.
- Realizar el seguimiento y la evaluación de impacto pertinente de los alumnos egresados de bachilleres, con el SOBE.

SECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

SON FUNCIONES DEL SOBE

- Elaborar la Planificación de orientación Psicopedagógica de sus alumnos a su responsabilidad del año lectivo.
- Presentar el informe de su gestión profesional en el trabajo realizado con cadetes padres de familia y comunidad educativa. con su respectivo informe final.
- Coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con los procedimientos de planificación psicopedagógica, evaluación psicológica, orientación psicopedagógica, asesoramiento psicopedagógica, seguimiento psicopedagógico, investigación psicopedagógica, elaboración del informe final, de acuerdo a las características particulares del colegio militar.
- Colaborar en la elaboración y ejecución del currículo académico en el nivel Macro y Meso.
- Participar en las actividades profesionales para las cuales el mando militar convoque.
- Interpretar y analizar la estadística descriptiva e inferencial en las evaluaciones psicológicas.

- Orientar y asesorar al personal de profesores e inspectores sobre técnicas y metodologías que permitan mejorar el proceso del interaprendizaje y fortalecer el desempeño docente.
- Coordinar reuniones con el equipo multidisciplinario para el estudio y solución de casos específicos.
- Velar por la provisión, mantenimiento y uso adecuado de los recursos materiales de la sección.
- Crear y mantener activa la ficha de seguimiento individual de los alumnos con todos los datos personales y evaluaciones psicológicas, entrevistas personales y asesoría respectiva.
- Cuidar la privacidad de las consultas psicológicas y/o psicopedagógicas efectuadas por el personal SOBE
- Proporcionar a los representantes legales y cadetes en forma individual y confidencial la información de los resultados obtenidos en su evaluación psicológica con la orientación y asesoramiento respectivo.
- Participar en la selección de servidores públicos y aspirantes a cadetes que ingresen al colegio militar de acuerdo a las normas de evaluación establecidas para el efecto.
- Participar en las juntas de curso y/o juntas de enseñanza del colegio militar.
- Asesorar a los departamentos existentes en los colegios militares en los aspectos relacionados a su competencia profesional.
- Organizar el seguimiento, custodia y archivo de la información psicológica de los cadetes del colegio militar.
- Contribuir al mantenimiento de las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa
- Propondrá cambios o adaptaciones que el colegio militar deba realizar para obtener un mejor rendimiento de los cadetes; sea en actitudes, procedimientos, metodologías de enseñanza, ambiente físico u otros que procuren un ambiente agradable y creativo.
- Coordinar, organizar y administrar las pruebas psicotécnicas de admisión para los cadetes, bajo las directrices dispuestas por el Rector, de igual manera para

el ingreso y contratación de los profesionales observando las políticas del mando.

- Asesorar a los padres de familias de cadetes con problemas especiales para que realicen un tratamiento con profesionales especializados.
- Elaborar el perfil profesiográfico que permita orientar a los cadetes, para la continuidad de la educación superior.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

Funciones

- Evaluar el desempeño profesional de los docentes en relación al rendimiento académico de los cadetes.
- Asesorar a las autoridades en el área de evaluación.
- Estudiar propuestas sobre innovaciones curriculares y formular recomendaciones para la toma de decisiones, en el nivel directivo correspondiente.
- Diseñar, ejecutar y participar en proyectos educativos innovadores de evaluación.
- Elaborar, analizar e interpretar estadísticas de rendimiento académico, y del desempeño profesional del docente para identificar problemas y proponer alternativas de mejora.
- Diseñar instrumentos e indicadores de evaluación que permitan diagnosticar la realidad académica de la institución.
- Capacitar al personal docente en la aplicación de la norma de evaluación para el subsistema de educación regular.
- Evaluar conjuntamente con los coordinadores de los diferentes niveles educativos el cumplimiento de los objetivos propuestos en los Instrumentos Curriculares del Ministerio de Educación de la FT.
- Evaluar los componentes del diseño curricular: PEI. PCI. PUD. y PGE.

- Elaborar informes permanentes, trimestrales y final del año lectivo referente a los resultados del sistema de evaluación aplicado en el colegio.
- Aplicar los instrumentos, técnicas y procedimientos que garanticen la objetividad en la verificación cuantitativa y cualitativa del proceso educativo.
- Participar con el director académico y el Director Administrativo y Talento Humano en la planificación del plan de capacitación a los docentes en base a los resultados obtenidos en la evaluación.
- Participar en el diseño curricular institucional en el nivel Macro, Meso y Micro.

CENTRO DE INFORMATICA

FUNCIONES

- Elaborar el proyecto de sistematización anual.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos y archivos informáticos y las actividades del centro de informática, previo estudio y aprobación del Rector.
- Proporcionar apoyo técnico en el manejo de paquetes y utilitarios a los usuarios.
- Mantener en perfecto estado de funcionamiento los equipos informáticos y comunicaciones que tenga bajo su responsabilidad.
- Mantener en perfecto estado el material requerido para los equipos y custodiar las respectivas licencias para su uso.
- Informar al Vicerrector de cualquier anomalía que detecte en el funcionamiento de la red COMIL.
- Preservar los equipos del colegio de la entrada de virus informáticos mediante el empleo y actualización de programas adecuados.
- Motivar a los cadetes y profesores en el empleo de nuevas tecnologías, fomentando un espíritu de confianza académica dentro de la comunidad educativa.

- Recibir, clasificar, completar, procesar, archivar y custodiar la información del Centro de Cómputo.
- Organizar y evaluar el trabajo del personal bajo su responsabilidad.
- Organizar archivos de gestión automatizada, ficheros para el control de cintas, tóner, tintas, disquetes, CD, y otros recursos informáticos de audio y video del Centro de Informática.
- Elaborar el informe técnico y cuadros comparativos para la adquisición de equipos.
- Presentar informes mensuales al rector y vicerrector de las actividades realizadas.
- Desarrollar talleres de capacitación para el personal de la Institución, de acuerdo al avance tecnológico.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

FUNCIONES

- Ejecuta actividades técnicas y complementarias de diseño e implantación de procesos administrativos
- Ejecuta estudios para el diseño y rediseño de estructuras orgánicas y
- mejoramiento de procesos
- Releva información y diagrama flujos de actividades para el diseño, estructura de procesos y requerimientos de sistematización
- Supervisa o monitorea la ejecución de los procesos, procedimientos y actividades implantadas
- Elabora y actualiza los procedimientos y estructuras administrativas
- Elabora las normas técnicas y manuales de procesos y procedimientos
- Apoya a los niveles ejecutivos en el desarrollo e implantación de Procesos para el área administrativa e informática

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.

El colegio militar tiene como base los siguientes valores:

Respeto

Valorarse uno mismo y al medio que nos rodea.

Responsabilidad

Asumir el compromiso de cumplir con nuestras obligaciones con dedicación, constancia y disciplina; aceptando las consecuencias de nuestros actos.

Curiosidad

Inculcar una constante búsqueda del conocimiento, a través del asombro, ante los misterios de la vida.

Creatividad

Desarrollar y aplicar el pensamiento crítico y constructivo, aventurándose a la exploración de nuevas ideas y tecnologías.

Honestidad

Ser digno de confianza. Actuar con firmeza de caracteres, búsqueda del beneficio del individuo y de la sociedad.

Lealtad y Servicio Aportar desinteresadamente lo mejor de uno mismo, siendo fiel a nuestros principios y a los de la comunidad.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.

FACTORES

Enfoques del plan y programas de estudio

Están organizados en coordinaciones, la de Humanidades, Ciencias, Inglés, Artes y Deportes. El 100 % del personal docente conoce la nueva currícula, la relación y continuidad con otras materias, se trabaja con proyectos multidisciplinarios.

En junta de Consejo técnica de inicio de ciclo se determinó emplear un formato para realizar el Avance Programático o Planeación Didáctica así como el Plan Anual de Trabajo, que se diseñó en colectivo y acorde al enfoque por competencias.

Planeación de aula

Todo el personal entrega su planeación en tiempo y forma, contamos con la planeación bimestral con enfoque en competencias y habilidades del pensamiento.

En todas las planeaciones existen diferentes estilos de trabajo y formas de enseñanza, el 80 % del personal utiliza las tic's de forma cotidiana.

Cuentan con un grupo de profesores asesores, los cuales llevan un seguimiento personalizado del desenvolvimiento académico y conductual de nuestros alumnos.

En todo momento se fomentará un clima de armonía entre el personal administrativo, de servicio, maestros y alumno, para favorecer el aprendizaje.

Evaluación.

Una de las dificultades más pronunciadas con respecto a la currícula es la diferencia curricular con otros sistemas de los alumnos de nuevo ingreso, los cuales pueden presentar diferencias con antecedentes académicos.

Los hábitos de estudio manifiestan un déficit en contra del aprendizaje, por la falta de supervisión principalmente en casa y la falta de organización de los alumnos.

A los profesores se les ha recomendado que utilicen otras alternativas en su práctica docente y que se autoevalúen.

La evaluación que se practique debe estar enfocada para determinar o identificar las dificultades que tienen los alumnos para aprender y los ritmos y estilos de aprendizaje.

Clima de aula

La educación personalizada que practica el colegio requiere que el profesorado tenga empatía con sus alumnos y propicien un clima agradable en el aula de clases, los alumnos y profesores mantienen un clima de respeto y confianza, los problemas que se llegan a presentar se tratan por medio del departamento de psicología.

Tiempo

La escuela cumple al 100 % con el calendario escolar al inicio del curso se establece un calendario anual de actividades que se les entrega a los profesores para que ellos planeen los tiempos que dedicaran al cumplimiento de su programa escolar, en dicho calendario se precisan los días de las juntas técnicas y de evaluación, así mismo determinar si se realizará algunas festividades, si se realizarán algunas salidas extraescolares y en que tiempos aproximados, periodos vacacionales, todo ello con el fin de planear y distribuir los temas de los bloques de su programa escolar. Inferir en los posibles tiempos que se pierden de manera involuntaria. Y precisar el tiempo efectivo de enseñanza. Ver el calendario anual en los anexos.

Materiales Didácticos

Los materiales disponibles en la institución son: computadores, infocus , grabadoras, equipo de laboratorio, material para la materia tecnológica y otros recursos tecnológicos.

Estándares de PEC en relación a la Dimensión Pedagógica Curricular

A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, en un 80%

A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo, en un 90%

A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes en un 90%

Justificación

Los alumnos se han adaptado de manera general al ritmo de trabajo.

Los alumnos de nuevo ingreso, presentan algunas dificultades para la adaptación.

La evaluación que realizamos es sumativa, considerando diversos aspectos de acuerdo a la materia y al grupo.

La planeación y seguimiento de los programas se realiza a través del registro diario de actividades y la visita supervisión de los coordinadores del área

Los maestros tienen acceso a curso de actualización, se pone a consideración los que el colegio considera pertinentes y el profesor tiene la posibilidad de sugerir alguno.

La coordinación se reúne de forma individual y en academia, cada semana

Mantienen un seguimiento personalizado de los alumnos a través de los asesores de generación para detectar necesidades académicas y conductuales.

4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.

Factores

Liderazgo y clima organizacional

El director establece una serie de reuniones periódicas por medio de las coordinaciones para evaluar los resultados y dar seguimiento a las diferentes actividades que se realizan en la escuela, y recibir en ellas los reportes del desempeño académico, en estas reuniones se resuelve la problemática que se genera en el día a día, se establece un cronograma de actividades que se desarrollarán.

Consejo Técnico Escolar

Las reuniones de Consejo Técnico, se realizan en el colegio, en toda ocasión se sigue un orden del día, en las que se incluyen generalmente los siguientes temas:

- a. Saludo y pase de asistencia.
- b. Lectura de la Visión y Misión del Colegio
- c. Análisis y sugerencias de la problemática escolar.
- d. Análisis del aprovechamiento escolar.
- e. Sugerencias y estrategias que apoyen y mejoren el aprovechamiento escolar.
- f. Actividades programadas para el siguiente periodo.
- g. Intervención pedagógica del equipo participante
- h. Se establece acuerdos y compromisos a final de la reunión.
- i. Asuntos generales

En plenaria el colectivo docente discute sobre los pros y contras de las decisiones tomadas apegados a la normatividad.

Factores asociados a la organización de los actores escolares.

Se mantiene una comunicación y participación permanente con la Asociación de Padres de Familia, las posibles inversiones de cuotas devengadas son consensuadas con la comunidad en general.

El Consejo de Participación Social mantiene proyectos que fomentan en el alumnado la solidaridad y compromiso con su entorno y grupos vulnerables varios. Proyectos que fomentan el cuidado del medio ambiente local y regional.

Análisis

El Consejo Técnico Escolar ha realizado sus juntas mensuales, logrando una integración de los miembros de la comunidad, homogeneizando los objetivos y sumando los esfuerzos.

La entrega de evaluación a dirección y a los padres de familia ha sido adecuada y muy puntual.

El manejo de estadísticas se ha realizado al término de cada semestre y nos permite evaluar el progreso de nuestra actividad.

La participación de los alumnos ha sido muy activa y propositiva, a través de la Sociedad de alumnos.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.

Nuestro organigrama incluye un Consejo Directivo, dirección general, dirección de campus, director de área, director técnico y coordinadores. El director junto con coordinadores asignan carga horaria, horario y sueldo de acuerdo a la tabulación y espiral de desarrollo establecida por la dirección general y administrativa con visto bueno del Consejo Directivo.

Recursos materiales, financieros y de infraestructura.

Los recursos surgen de las respectivas colegiaturas del alumnado, las cuales se manejan a través de una administración general donde participan varios comités integrados por profesionales, directivos y padres de familia. Se da prioridad a las necesidades del proceso enseñanza aprendizaje, los recursos se optimizan, se planea la compra de recursos materiales para el buen funcionamiento del colegio.

Factores asociados a la administración de los recursos escolares.

Se cuenta con el recurso humano suficiente para cubrir todas las áreas administrativas. Se trabaja en armonía y se cumple en tiempo y forma con la documentación requerida.

Análisis

La vertiginosa necesidad de actualización en ocasiones nos puede producir algunos retrasos.

El colegio cuenta con el constante apoyo económico de instituciones y padres de familia. Se mantiene una constante campaña de donación.

La creciente necesidad de actualización docente es permanente

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.

Participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad.

La escuela goza de un alto prestigio y alta demanda escolar, por ello es muy importante las opiniones de los padres de familia y de la comunidad, la escuela siempre se encuentra abierta a los comentarios, quejas y sugerencias que se pudieran dar ya sea por medio del departamento de orientación, subdirección o dirección, en los últimos años la escuela ha mejorado su infraestructura y se han abierto los canales de comunicación.

Los padres de familia tienen un papel muy importante en el funcionamiento del plantel, participan en muchas actividades que la escuela desarrolla, no se les permite su intervención en actividades técnico pedagógicas,

Análisis

Los alumnos mantienen una permanente relación con su entorno, a través de los trabajos específicos de cada materia y su participación en el servicio social.

La comunidad vecina al colegio, nos reconoce como un gran generador de beneficios, ya que forman parte de las actividades de servicio Social.

La participación de los padres de familia es activa, aportando beneficios intelectuales (pláticas y talleres) y económicas (donaciones) para mejorar nuestras instalaciones.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

El FODA tiene componentes internos y externos.

Componentes Internos: Se refiere a los aspectos que facilitan o dificultan el buen desarrollo de un proyecto, proceso o actividad al interior de la institución (fortalezas y debilidades).

FORTALEZAS: Aquí se agrupan nuestras virtudes, los aspectos en que destacamos, lo que nos convierte en líderes. Pueden agruparse en conocimientos, experiencias, tecnología. Es todo lo concreto y positivo.

DEBILIDADES: Son las deficiencias con que contamos pueden ser de capacidad, técnica, de infraestructura, de maquinaria, de control e los procesos, de materia prima, etc. Llamadas también nuestros puntos críticos, un ejemplo: la anarquía.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Componentes Externos: Los componentes externos pertenecen al mundo exterior de la institución, provenientes del mundo exterior o contexto local, nacional e internacional en

el que se encuentra el acontecimiento o actividad y que incide positiva o negativamente sobre el mismo (oportunidades y amenazas).

OPORTUNIDADES: Nos proveen de alianzas estratégicas, de obtención de recursos, de territorios de trabajo, de espacios en que pueda operar nuestra organización. Las oportunidades hay que buscarlas en forma tenaz y futurista.

AMENAZAS: Es un enemigo destructor, su brújula indica el fracaso y la derrota. Son aquellos movimientos o variantes que realiza la competencia en que pueden afectar el logro de nuestros objetivos. Pueden propiciar el final de nuestra organización, pueden estar en los sentimientos, las decisiones, las costumbres, los cambios, etc.

Las amenazas a las cuales esta propensa esta institución se las debe superar con el apoyo de autoridades, docentes y padres de familia en conjunto y así lograremos bajar en algo las amenazas de la institución educativa.

4.1.3.3. Matriz FODA

ENTORNO EXTERNO	ENTORNO INTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con material didáctico para la enseñanza-aprendizaje. • Cuenta con personal especializado • Promociona un alto nivel académico • Muy buena orientación al logro y buen manejo de la comunicación. • Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de controles de calidad • Indefinición de las funciones de los empleados • Proceso administrativos voluminosos no computarizados • Poca vivencia de valores • La falta de comunicación entre los docentes, autoridades y estudiantes. • La falta de conocimiento sobre la

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un centro de cómputo para la informática. • Posee servicio de internet • Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes. • Una de las técnicas que se utiliza es conocer a su equipo como a él mismo y saber las capacidades y habilidades de cada uno para utilizarlas adecuadamente. 	<p>importancia del liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación de los trabajos • Carencia de liderazgo directivo • Falta de integración de personas a planes y programas • Falta de compromiso de los empleados • Falta de seguimiento de los programas y proyectos • Falta de soporte para la investigación y desarrollo. • Falta de modernización de planta y equipo • Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional. • Falta de capacitación y desarrollo del personal • Falta rotación de personal
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben afianzar los canales óptimos para comunicar y hacer llegar a todos los miembros de la organización, las intenciones de la gerencia, y con ello garantizar el dominio de todos los miembros de la organización de la información oportuna. • Tienen oportunidad de superación • Tiende lograr una educación de calidad. • Garantiza una educación de calidad • Si se logra diseñar estrategias de 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca valoración y reconocimiento al desempeño del trabajo dentro de las organizaciones, lo cual se evidencia con la escasa atención al desarrollo, actualización y capacitación del capital humano. • Falta de liderazgo. • No mantener la misma ideología educativa dentro del campo de la administración. • Deserción estudiantil

<p>comunicación, distribución y presentación, de los objetivos y metas gerenciales, el camino se hará menos complicado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones poco flexibles y considerable resistencia a los cambios, sobre todo en términos de adopción de nuevas tecnologías. • Las funciones gerenciales y estrategias administrativas de mercadeo internacional están poco definidas dentro de las organizaciones, lo cual amenaza el perfil del gerente actual y limita su desarrollo profesional y personal. • En muchas organizaciones se ofrecen bajos niveles de ingreso para cargos estratégicos y gerenciales que además exigen, dentro de la estructura organizacional, el perfil de un profesional integral y actualizado.
---	---

Fuente: Libros de liderazgo de Héctor Flores

Elaborado: Patricia Silva

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla N.- 11: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50
b. Coordinadores de área	2	33

c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	-	
e. No contestan	-	
Total	6	100

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se aprecia en la tabla N.- 11, que el 50% opinan que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el 33% por coordinadores de año y el 17% se organizan por grupos de trabajo. Determinándose que el rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.

Tabla N.- 12: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	29
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	57
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	14
d. Otros	-	
e. No contesta	-	
Total	7	100

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 12, que el 57% expresan que el tamaño de la organización se mide de los resultados obtenidos en la institución, el 29% dicen por el número de miembros de la institución, y el 14% por el valor y tiempo empleado en la institución. Evidenciándose que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos.

Tabla N.- 13: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.7
b. No	2	33.3
TOTAL	6	100

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 13, que el 66.7% dice que se toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas y el 33% expresan que no se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución. Evidenciándose que si se toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Tabla N.- 14: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83.3
b. No	1	16.7
TOTAL	6	100

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 14, que el 83.3% expresan que si se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones y el 16.7% dicen que no se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Demostrándose que si se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Tabla N.- 15: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	100
b. No	-	-
TOTAL		100

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Mediante esta tabla N.- 15, nos indica que el 100% expresan que si toman en cuenta la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla N.- 16: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	72	2	28		
B	El desarrollo profesional de los Docentes	4	57	3	43		
C	La capacitación continua de los Docentes	5	72	2	28		
D	Trabajo en equipo	5	72	2	28		
E	Vivencia de valores institucionales y Personales	4	57	3	43		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	57	3	43		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	72	2	28		

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 16, que el 72% dice que la administración y liderazgo del centro educativo se promueva mediante la excelencia académica, el 43% opina que a veces se promueve mediante el desarrollo profesional de los docentes, el 72% piensa que siempre se promueve mediante la capacitación continua de los docentes, el 43% responden que a veces se promueve mediante la vivencia de valores institucionales y personales, el 72% manifiestan que siempre se promueve mediante la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 28% contestan que se promueve mediante la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 57% dice que se promueve mediante la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Constatando así que la administración y liderazgo del centro educativo se promueve por la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo.

Tabla N.- 17: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	4	57	3	43		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	72	2	28		
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	72	2	28		
D	Se desarrollan con estudios en Gerencia	4	57	3	43		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	86	1	14		

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

De acuerdo al resultado de la tabla N.- 17, el 86% opinan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se promueve mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, el 43% dicen que a veces son innatas, el 72% manifiestan que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 43% responden que se desarrollan con estudios en gerencia, el 72% expresan que siempre se adquieren a partir de la experiencia, el 28% contestan que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 57% responden que siempre se desarrollan con estudios en gerencia y el 14% opinan que a veces se promueve mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Mostrándose así que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre se promueve mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión

Tabla N.- 18: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	57	3	43		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	43	4	57		
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	72	2	28		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	100				

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 18, el 72% expresan que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueve mediante la mejora de los mecanismos de control, el 57% dicen que se promueve mediante la disminución del número de estudiantes por aula, el 57% manifiestan que siempre se promueve mediante el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 43% contestan que a veces es por el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y el 43% responden que siempre es por disminución del número de estudiantes por aula. Reflejándose que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueve mediante la mejora de los mecanismos de control.

Tabla N.- 19: 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.	7	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100				
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se puede apreciar en la tabla N.- 19, que el 100% opina que los organismos que integran la institución es la de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo

Académico), de gestión (secretario, subdirector, comisión económica), de coordinación (jefe de estudios, coordinador) y de técnica (departamentos, equipo docente).

Tabla N.- 20: 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	43	4	57		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	57	3	43		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	72	2	28		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	86	1	14		

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

En la tabla N.- 20 se puede apreciar, que el 86% dicen que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores siempre se promueve coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 57% opinan que a veces es llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 72% expresan que siempre es tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 43% responden que a veces se realiza estableciendo las acciones necesarias para

mejorar el clima de convivencia del grupo, el 43% contestan que siempre es llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y el 14% opinan que a veces se promueve coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Evidenciándose que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores siempre se promueve coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla N.- 21: 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	2	28	5	72
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	57	3	43
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente			7	100
D	Mantener actualizada la metodología	4	57	3	43
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	72	2	28
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	72	2	28
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	86	1	14

H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	57	3	43
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			7	100
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	57	3	43

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 21, que el 86% opinan los departamentos didácticos y sus acciones se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 100% dicen que los departamentos no se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 72% contestan que si se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 72% expresan que no se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el 57% piensa que si se encarga de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 43% manifiestan que no se encargan de mantener actualizada la metodología, el 57% propone que si se encarga de formular propuestas al equipo directivo, el 28% opinan que no se encarga de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 57% relata que si se encarga de mantener actualizada la metodología y el 14% manifiestan que no se encarga de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Reflejándose que los departamentos didácticos y sus acciones se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

Tabla N.- 22: 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.	6	86	1	14

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Mediante el resultado de esta pregunta sobre la gestión pedagógica se representa en un 86% que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y el 14% responde que no. Concluyendo que la gestión pedagógica en el Centro Educativo si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N.- 23: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	14	6	86
B	Plan estratégico	7	100		
C	Plan operativo anual	7	100		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	57	3	43

Fuente: encuesta realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 23, que el 100% opinan que en el material de planificación educativa si existe un plan estratégico, el 86% dicen que no existe reingeniería de procesos, el 100% manifiestan que si existe un plan operativo anual, el 43% responden que no existe proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes y el 14% confirman que si existe reingeniería de procesos. Demostrándose así que en el material de planificación educativa si existe un plan estratégico y plan operativo anual.

4.2.2. DE LOS PROFESORES

Tabla N.- 24: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	20	10	40	10	40
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.	15	60	10	40		
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.	20	80	5	20		
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-	23	92	2	8		

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			10	40	15	60
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	68	8	32		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	23	92	2	8		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			6	24	19	76
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	8	11	14	12	48
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	16	10	40	11	44
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	44	12	48	2	8
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	15	60	10	40		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	40	10	40	5	20
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	12	48	13	52		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y	14	56	11	44		

estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	60	10	40		

Fuente: encuesta realizada a los docentes de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Mediante La tabla N.- 24 se aprecia, que el 92% opinan que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 52% manifiestan que a veces los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 76% contestan que nunca existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 92% contestan que siempre hay en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 48% expresan que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 60% contesta que nunca existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 80% opinan que siempre hay 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, el 44% opinan que a veces existe actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 48% responden que nunca el docente se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 68% expresan que siempre existe el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 40% recalcan que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 44% informan que nunca existe el desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 60% dicen que siempre existe 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, el 40% indican que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee

la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 40% opinan que nunca el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 60% manifiestan que siempre me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, el 40% expresan que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 20% contestan que nunca los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 60% responden que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 40% manifiestan que a veces 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, el 8% opinan que nunca admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 56% recalcan que siempre existe las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 40% expresan que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 48% dicen que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 40% comentan que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 44% manifiestan que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 40% contestan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 40% comenta que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 32% expresan que a veces el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 20% manifiestan que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 24% contesta que a veces la resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 16% expresan que siempre existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 20% responde que a veces 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, el 8% opinan que

siempre se sienten poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 8% manifiestan que a veces existe en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Evidenciándose que siempre 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.

4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

Tabla N.- 25: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75	5	25		
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	13	65		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	7	35		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			7	35	13	65
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	8	40		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	18	90	2	10		

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	85	3	15		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	80	4	20		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			2	10	18	90
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25		
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	16	80	4	20		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	95	1	5		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	90	2	10		
14. La ética y los valores se enseñan con el Ejemplo	19	95	1	5		

Fuente: encuesta realizada a los docentes de la institución

Elaborado: Patricia Silva

En la tabla N.- 25, se puede observar que el 95% de los estudiantes siempre realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 65% opinan que a veces las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, el 90% responden que nunca los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 95% manifiestan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 40% dicen que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 65%

responden que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 90% expresan que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 35% resaltan que a veces rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 90% responden que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 35% dicen que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 85% contestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 25% manifiestan que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 80% expresan que siempre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 25% contestan que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 80% responden que siempre es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, el 20% expresan que a veces los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 75% opinan que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 20% opinan que a veces es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, el 75% declaran que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 15% manifiestan que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 65% responde que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 10% indican que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 60% opinan que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 10% responden que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 35% expresan que siempre las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, el 5% indican que a veces se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Reflejándose así que los estudiantes

siempre realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente y que la ética y valores se enseña con el ejemplo.

4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla N.- 26: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	En las actividades escolares realizadas en el transcurso del año lectivo usted se considera como un ente activo o pasivo.	10	67	5	33

Fuente: encuesta realizada a los docentes de la institución

Elaborado: Patricia Silva

En la tabla N.- 26, se puede apreciar que el 67% de los padres de familia opinan que en las actividades realizadas en el transcurso del año lectivo se consideran como un ente activo y el 33% manifiestan en las actividades realizadas en el transcurso del año lectivo se consideran como un ente pasivo. Evidenciándose que los padres de familia participan en las actividades realizadas en el transcurso del año lectivo.

Tabla N.- 27: RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES

Orden	PREGUNTA	Si		No	
		F	%	F	%
1	Conoce usted quien representa el liderazgo en esta institución educativa.	8	53	7	47
2	Cree usted que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de	15	100		

	padres de familia.				
3	Estima usted necesario que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular.	15	100		
4	Piensa usted que las distintas opiniones de alumnos y padres de familia es acogida por los miembros del establecimiento para organizar y administrar mejor las actividades de la institución.	5	33	10	67
5	Le parece a usted que la enseñanza que imparten en esta prestigiosa institución educativa se adapta a las demandas del futuro.	7	47	8	53
6	Piensa usted que los directivos demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad en presentar excelentes bachilleres.	9	60	6	40
7	Los laboratorios que existen en este centro educativo están tecnológicamente bien equipados.	2	13	13	87
8	Cree usted que los valores prevalecen en esta unidad educativa para la formación del estudiante.	8	53	7	47

Fuente: encuesta realizada a los padres de familia de la institución

Elaborado: Patricia Silva

En la tabla N.- 27 se puede observar que el 100% de los padres de familia opinan que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de padres de familia, el 87% responden que los laboratorios que existen en este centro educativo no están tecnológicamente bien equipados, el 100% manifiestan que si es necesario que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular, el 67% contestan que las distintas opiniones de alumnos y padres de familia no es acogida por los miembros del establecimiento para organizar y administrar mejor las actividades de la institución, el

60% indican que los directivos si demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad en presentar excelentes bachilleres, el 53% recalcan que la enseñanza que imparten en esta prestigiosa institución educativa no se adapta a las demandas del futuro, el 53% expresan que si conocen quien representa el liderazgo en esta institución educativa, el 47% opinan que los valores no prevalecen en esta unidad educativa para la formación del estudiante, el 47% manifiestan que la enseñanza que imparten en esta prestigiosa institución educativa si se adapta a las demandas del futuro, el 40% opinan que los directivos no demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad en presentar excelentes bachilleres, el 33% indica que las distintas opiniones de alumnos y padres de familia si es acogida por los miembros del establecimiento para organizar y administrar mejor las actividades de la institución y el 13% expresan que los laboratorios que existen en este centro educativo están tecnológicamente bien equipados. Demostrando así que los padres de familia opinan que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de padres de familia y que es necesario que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular.

Tabla N.- 28: QUE ENTIENDE USTED POR LIDERAZGO

Orden	LIDERAZGO	Si		No	
		f	%	F	%
1	Es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.	10	67	5	33
2	Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los tecnológicos.	6	40	9	60
3	Es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción	5	33	10	67

Fuente: encuesta realizada a los padres de familia de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Se observa en la tabla N.- 28, que el 67% de los padres de familia dicen que liderazgo es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo, el 67% manifiestan que liderazgo no es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, el 40% opinan que el liderazgo es la relación que se establece entre los recursos humanos y los tecnológicos, el 60% contestan que liderazgo no es la relación que se establece entre los recursos humanos y los tecnológicos, el 33% establecen que liderazgo es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, el 33% expresan que liderazgo no es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo. Manifestándose que para los padres de familia entienden que liderazgo es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.

Matriz 2: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33	1	16.67
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66.67	2	33.33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.67	2	33.33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83.33	1	16.67

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	83.33	1	16.67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33	1	16.67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.67	2	33.33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

Fuente: entrevista realizada a los directivos de la institución

Elaborado: Patricia Silva

Mediante esta tabla se puede notar que el 83.3% de los directivos opinan sobre la comunicación y en qué se diferencia de la información, el 33.3% manifestaron si el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el 83.3% responden sobre cuáles deben ser las características de un líder educativo, el 33.3% expresan su criterio sobre cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, el 83.3% recalcan sobre cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, el 33.3% no revelan sobre cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, el 83.3% expresan cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, el 16.6% no opina sobre la comunicación y en qué se diferencia de la información, el 66.6% contestan sobre el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el 66.6% indica la respuesta de cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, el 16.6% no manifiesta cuáles deben ser las características de un líder educativo, el 66.7% revela cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, y el 16.6% contesta sobre cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.

Reflejándose que los directivos opinan sobre la comunicación y en qué se diferencia de la información,

4.2.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Capacitación deficiente en el área de liderazgo y valores dirigido a directivos y docentes del Colegio Militar	Por la falta de recursos económicos.	No existen entes líderes en el salón de clase
	No se programa con anterioridad en las actividades a realizarse durante el año lectivo.	Existe desactualización en el ámbito de liderazgo y valores, por lo que no se puede transmitir a los estudiantes.
	La falta de incentivación al auto preparación de cada docente en el aprendizaje diario.	Estudiantes deficientes y mal uso del liderazgo
Problema 2. Falta de consolidación de un modelo de operación desconcentrado por tal motivo no se puede aportar de una manera eficaz y eficiente.	Despreocupación de parte de las autoridades del plantel.	No se realizan las tareas encomendadas a cabalidad
	Desconocimiento de la información que se maneja.	Las actividades que se realicen dentro de la institución no podrán salir con éxito
Problema 3. Inadecuada cultura organizacional.	No existe estabilidad laboral.	Dificultad para la toma de decisiones
	Personal desmotivado	No existe trabajo en equipo y hay dificultad de adaptación generando

		oposición consciente y/o involuntaria.
	Ausencia de comunicación entre los directivos	La institución no sigue avanzando como se lo espera, ya que no tiene un equilibrio dinámico

Fuente: Diagnóstico institucional

Elaborado: Patricia Silva

5. DISCUSIÓN

Después de haber revisado y tabulado las respuestas de las encuestas realizadas se puede decir que el Señor director del Colegio Militar N.- 12, organiza las tareas en una reunión general cada trimestre lo que es muy favorable para la institución ya que cada quien sabe que es lo que se va a realizar, en que se puede mejorar y que resultados se quiere obtener en cada trimestre, de igual manera predomina y se tiene muy en cuenta el manual de normas y las tareas de cada uno de los miembros de la institución, en el momento de la toma de decisiones existe un clima de respeto y consenso lo cual le lleva a una organización a salir adelante puesto que se toma en cuenta la opinión de todos; dentro de la administración y liderazgo del centro educativo lo que busca promover la capacitación continua de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, en lo que se refiere a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia y la capacitación continua que combine la práctica la teoría y la reflexión, en esta institución existe la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, en las actividades del equipo educativo se tiene el de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, en cuanto con el material de planificación se cuenta con el plan estratégico y el plan operativo anual.

En la encuesta realizada a los docentes de esta institución se obtuvo los siguientes resultados en donde indican que 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, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, de igual manera en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del docente.

En la encuesta realizada a los estudiantes se puede establecer que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, existe ética y valores los cuales se enseñan con el ejemplo, también se considera mucho que los docentes inician sus clases con frases de motivación, lo cual es un incentivo para que el estudiante se pueda concentrar en lo que se va a tratar en esa hora clase.

En la encuesta realizada a los padres de familia se puede decir que en las actividades escolares que se realiza en el transcurso del año lectivo los padres de familia son muy colaboradores lo cual da una buena imagen de la persona, también estiman necesario e importante que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular para que exista una educación de calidad, de igual manera opinan que para los padres de familia entienden que liderazgo es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.

Habiendo realizado la entrevista el director de la institución y comparándola con las aportaciones realizadas por las teorías, procederemos a analizar las características que presenta el Colegio Militar N.-12 "Capitán Giovanni Calles" desde distintos enfoques. Los mismos comprenderán el Modelo de Gestión Escolar y a partir del mismo, su

influencia en cuanto al manejo del currículum, la cultura institucional, el análisis micro político, el Proyecto Educativo Institucional en cuanto a sus dimensiones en la gestión y el liderazgo desde el punto de vista de sus características y la manera de ejercerlo dentro de la institución.

A partir de la evaluación de la institución desde las distintas dimensiones, podemos decir que desde el punto de vista Organizacional, si bien existe una delegación de tareas, la toma de decisiones la realiza el Señor Rector. Hay una delegación de tareas manifiesta y concreta, sobre todo en lo que se refiere a la coordinación pedagógica y el manejo del tema administrativo.

Existen equipos de trabajo, los cuales son generalmente coordinados por la coordinadora pedagógica. Trabajan por áreas con coordinadores de cada una de ellas. En cuanto a la relación con los docentes, se trata de evitar la disputa, a partir de un enfoque desde la conducción por negociación para llegar a la concertación y el consenso desde un estilo cooperativo.

Desde la dimensión Pedagógico – Didáctica, se hace hincapié en la articulación entre áreas y saberes, lo cual es uno de los factores que garantizan una escuela efectiva. Se evalúa la transposición didáctica a través de la realización de reuniones con los docentes y de la observación de clases de los docentes, que se combinan con devoluciones sobre el trabajo evaluado, buscando la mejora de la labor docente, y a partir de allí se dialoga y se orienta. Dentro de esta dimensión, se encuentra el currículum, el cual se adecua a las necesidades de la población del colegio. El currículum prescripto, sirve de base para orientar la tarea, pero existen posibilidades y flexibilidad para su modificación (currículum real), ya que el mismo, es ampliado para alcanzar los objetivos que busca el Proyecto Educativo de la institución. Se articula el currículum real del nivel primario, con el del nivel secundario para que los alumnos obtengan las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos de los planes internacionales. Se maneja el trabajo en equipo con los docentes, a partir de las reuniones pedagógicas donde se tratan de consensuar las estrategias pedagógicas.

El Rector manifiesta el hecho de buscar la comprensión de las metas de trabajo. Si bien existen los espacios de encuentro docente, ellos mismos coinciden en opinar que éstos son insuficientes.

Con respecto a la Dimensión Comunitaria, el Rector está pendiente del entorno, desde lo personal. Busca una articulación entre la racionalidad instrumental y la subjetividad, entre la lógica del sistema y las exigencias del desarrollo de la personalidad (algo que exige la sociedad) y que le permite darle sentido a la acción educativa

Es una institución abierta al contexto, que busca anticiparse a lo que requiere el afuera.

La Dimensión Administrativa, creo que aunque está presente, dado que se manejan desde un boletín de disciplina, todo lo inherente a la administración queda totalmente delegado, según el rector, al equipo de secretarías. Esta dimensión no aparece como demasiado preponderante, si bien se hizo mención a un esquema previo, a partir del cual se propone como punto de partida debatir y determinar las necesidades de modificación o cambios de los objetivos del P.E.I., no se hizo referencia, al pedido de informes. Desde esta mirada, el manejo de los temas se realiza más en forma personal que a través de papeles. Todos los actores mencionan el “conversar” y el intercambio de opiniones pero desde la comunicación directa.

En cuanto a la Cultura Institucional, considero que están presentes fundamentalmente dos tipos. Por un lado, responde al modelo de cultura familiar, que se encuentra representado fundamentalmente en la persona del rector, comenzando por el modo en que su historia previa en la institución y el conocimiento de su ideario y su pertenencia, jugaron un papel importante para su elección. En cuanto a su desempeño, prioriza mucho el trato “cara a cara” y el manejo de la información por canales relativamente informales, los que generan, según el mismo reconoce, la presencia de rumores. Aún

cuando “presume” la existencia de ciertos “malestares”, no reconoce a éstos como conflictos, lo que nos lleva nuevamente a plantearnos una cultura de tipo familiar. Sabemos que el conflicto es inherente al funcionamiento de toda institución, es parte de su propia dinámica.

También podemos hacer referencia a otra situación, que si bien no es manifestada como conflicto, también existe. Se trata de las resistencias que se dan frente a la operacionalización y concreción del proyecto educativo y a la gestión, y que el rector tuvo que adecuar a las características de su grupo de trabajo. Ante el cambio existen resistencias que se deben vencer por lo que hay que negociar, conciliar, confrontar y acomodarse. Todo cambio significa una pérdida y toda pérdida requiere un cambio. Aparece con peso el ideario de la institución (desde el punto de vista de los valores, los presupuestos), la referencia a la “patrona” de la institución, y a las fundadoras con espíritu nostálgico y asumiendo la herencia del proyecto.

Aunque hay una reglamentación, existen espacios no normados donde se ofrece la posibilidad de cierto disenso, aunque parece haber logrado, por lo menos a la vista, espacios importantes de aceptación por parte del resto de los actores. Por el otro lado, aparece también predominando el modelo de cultura de la concertación en la negociación, que se ve reflejado en la presencia de un currículum prescripto que se modifica sobre la marcha y a partir de las necesidades que surgen de la participación de todos los actores, de los equipos de trabajo y del “escuchar” a las docentes y a las familias. Ya expresamos anteriormente, que la dimensión pedagógico – didáctica se encuentra principalmente en manos de la asesora pedagógica. El manejo del trabajo por áreas y la presencia de coordinadores por áreas, nos acerca más a este tipo de cultura, donde también es importante la presencia de un directivo con preparación profesional y con idoneidad, capacidad de delegación y reconocimiento de las capacidades de su equipo que sí se encuentran presentes en la persona del director.

Todos los encuestados dicen conocer el P.E.I. y aportar sugerencias para su modificación, aunque la decisión final, está en los directivos. Se reconoce el currículum prescripto y es más, se expande y adecua a requerimientos más extensos que los locales, agregándose los propósitos individuales que persigue la institución (currículum real).

El rector entiende como “cultura” escolar, los valores que se encuentran mencionados en el P.E.I. Estos también permiten a la institución preservar su identidad, lo que significa afianzar la legitimidad respecto de la sociedad. Esa legitimidad asegura la sustentabilidad de la institución en el tiempo.

El rol de la conducción es de mediación en la negociación y de representación de los objetivos institucionales. El directivo actúa neutralizando ciertas formas de expresión de la oposición de intereses a través de un manejo “cara a cara”. Aunque ya hemos planteado que los espacios de intercambio y discusión aparecen como insuficientes, consideramos que es una institución con apertura al cambio, lo cual permite que se discuta y que esto se pueda modificar.

El equipo de conducción sustenta su poder en el saber experto, delega tareas pero no las responsabilidades que como conducción le competen.

El saber experto, en este caso, presenta su máximo exponente en la coordinadora pedagógica en quien se apoya principalmente la dirección. Tal apoyo, la ayuda a tener siempre presente el alcance pedagógico didáctico de cualquier decisión. El rector tiene en cuenta la “temporalidad diferencial” de los actores de la que dice haberse dado cuenta de a poco, gestionando, teniendo que disminuir su ansiedad en el hacer, logrando esto a partir de considerar los tiempos de los integrantes de la institución para poder articular las negociaciones de carácter inmediatista con aquellas que conciernen al proyecto educativo a mediano y largo plazo.

Es de destacar, que la gestión es de tipo Estratégica Profesional ya que busca la participación, la comunicación (en la que todos insisten constantemente), el dar lugar a

otros. Recalca la importancia de tener en el equipo de trabajo, gente con idoneidad y el ser buena persona. Sabe que debe gestionar talentos y no ser competitiva, estar comprometida, delega las tareas específicas y se apoya en el equipo de trabajo que suple sus falencias. Propone alternativas de trabajo e incentiva un trabajo en equipo con adjudicación de tareas desafiantes “dejándolos hacer”.

De todos modos, para que el manejo fuera totalmente profesional, deberían buscarse canales de comunicación no tan informales que generan ciertas desarticulaciones entre la decisión y la acción. El rector sabe que es importante delegar pero que en definitiva, la responsabilidad última sigue siendo suya, algo que también los docentes reconocen. Desde la gestión directiva y desde la asociación que compone el directorio que representa a los dueños de la institución, se estimula el desarrollo y capacitación docente, el cual es a su vez, evaluado en el aula a partir del contacto directo por observación presencial.

Se reconocen los talentos y las capacidades de los más preparados y se las aprovecha inteligentemente para la mejora de todos los involucrados.

Se maneja también la relación con el contexto, se busca lograr un paralelismo entre el modo en que se gestiona la escuela y las capacidades que intenta formar.

El rector, hace referencia a las conductas de riesgo y a los cambios que se generan en el contexto y que deben hablarse en el aula. Esto también se enfoca desde el servicio de orientación psicopedagógica de la institución.

A mi criterio, el escollo aparece a nivel directivos – dueños, lo cual a veces no permite que la institución guarde toda la coherencia que sobre todo los directivos desearían tener. Aún cuando son escuchados, no creemos que tengan toda la libertad que quisieran. Sí parece destacable, que la ingerencia principal de la asociación pasa más por lo administrativo y no es tan fundamental a nivel pedagógico – didáctico, que se ve está más en manos de la dirección y su equipo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una entidad educativa líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.
- El gerente del colegio militar N.-12 tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.
- El colegio Militar, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores tomas de decisiones.
- Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente y que exista programas de capacitación en el área de gestión, liderazgo y valores.
- Nuestra motivación, al lado de una sólida inteligencia emocional, debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestra institución, en un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa.
- Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.

- A todos les compete trabajar por una cultura positiva en la el colegio militar, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.
- Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a nuestras tareas, un ingrediente que hace feliz nuestro quehacer profesional es el impulso de la innovación, que será de beneficio para todos.
- El tipo de cultura que predomina es la de tipo familiar. Se respeta el P.E.I., se evalúa y se modifica en función de las necesidades propias y del contexto. Se maneja un currículum real con adecuación a las necesidades y se gestiona desde un modelo de gestión profesional con acción cooperativa y de participación. Es importante la delegación de tareas y el trabajo en equipo. Se presta atención al desempeño y desarrollo docente y al contexto en que se está inserto.

RECOMENDACIONES

- El colegio militar tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia.
- El director debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- El Sr. director como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

- Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los directivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.
- Para la gestión de calidad del servicio educativo debe mejorarse la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos.
- Una actitud permanente en el colegio militar deberá consistir en el cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos productos y servicios coherentes con las mejores exigencias de la sociedad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Taller de capacitación dirigida a la comunidad educativa del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles” de Orellana en el área de Liderazgo y Valores.

7.2 JUSTIFICACIÓN

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales, hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar.

De aquí surge el interés por estudiar la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”, ya que se pudo detectar distintas visiones del liderazgo por las cuales hemos fracasado en cambiar la educación ya que se han basado en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional por parte de las

autoridades, buscando solo el beneficio personal, impidiendo el adelanto institucional olvidándonos de nuestra niñez y juventud.

En este sentido, el sistema educativo tiene por misión explícita o implícita preparar a cada docente para este cometido social, en las complejas sociedades actuales la participación en el proyecto común rebasa ampliamente el ámbito político en sentido estricto. En realidad cada miembro de la colectividad debe asumir responsabilidad para con los demás de forma cotidiana, en sus actividades profesionales, culturales y sociales.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, de modo de cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización en otras personas, la concepción de guía esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.

Es así que como estudiante docente con la investigación realizada se presenta como un espacio fundamental desde el punto de vista teórico, ya que permite dar a conocer a la comunidad educativa un proyecto de mejoramiento educativo para los docentes ya que se va a tratar de liderazgo y valores, con lo cual busco colaborar y contribuir con ese cambio aportando con ideas y acciones que amplíen la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, ya que en todo proceso de mejora de la escuela intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores para lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser la institución, si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; acentuando en las cualidades del líder como clave de este

poder de influencia y el guía en los procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo, en beneficio a la comunidad educativa.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

Capacitar a la comunidad educativa del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles” para la participación activa en la gestión educativa comunitaria; informándoles, orientándoles, desarrollando sus competencias sociales y fomentando el trabajo en equipo de acuerdo a las nuevas exigencias y desafíos en el liderazgo basado en valores del sistema educativo.

Específicos

- Contar con un líder promotor conscientes de los cambios con una amplia visión creatividad y con la facultad de guiar grupos humanos
- Fomentar en el año escolar la integración y la participación positiva del personal que conforma la institución
- Lograr que la institución produzca actores de cambios sociales y actores críticos que la conviertan a ella misma en un Centro Educativo responsable de la producción de la sociedad.
- Fortalecer la gestión del liderazgo de la institución basada en valores
- Aplicar estrategias que impulsen y promuevan el cooperativismo y la solidaridad en el propósito organizacional compartido.
- Impartir talleres con técnicas activas que provoquen el interés en cada uno de los compañeros en su desarrollo humano, lo cual ayudara a buscar soluciones inteligente y pacífica de los inevitables conflictos.
- Lograr que la comunidad educativa pongan en práctica al momento en todo momento.

7.4 ACTIVIDADES

Actividades	Descripción	Recursos	Fecha
Dialogar con el Sr. Rector del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”	Para darle a conocer sobre el taller de mejoramiento en el área del liderazgo y valores que se va a realizar en dicha institución.	Dialogo	7-Nov-2011
Solicitar una reunión con los compañeros docentes	Darles a conocer sobre el particular.	Solicitud (Impresión, papel, computador)	8-Nov-2011
Destacar el objetivo general.	Informarles la importancia y la trascendencia que tiene el tema.	Dialogar	8-Nov-2011
Presentar los contenidos.	Los cuales se van a manejar durante los días propuestos para impartir los talleres.	Dialogar (Pizarra, marcador)	8-Nov-2011
Tema n.-1 Que es ser un líder.	Impartir conocimientos sobre líder	Dialogar	8-Nov-2011
Tema n.- 2 Conociendo los tipos de líderes.	Impartir conocimientos sobre los diferentes tipos de líderes.	Informarles	8-Nov-2011
Tema n.- 3 El liderazgo del maestro en el siglo XXI, su cambio e importancia del trabajo en grupo.	Difundir conocimientos sobre el liderazgo del maestro en el siglo XXI y su cambio e importancia del trabajo en grupo	Informarles	8-Nov-2011

Tema n.- 4 Gestión de cambios mediante valores.	Compartir conocimientos sobre gestión de cambios mediante valores.	Informarles	8-Nov-2011
Preparar los materiales y recursos a utilizarse en el taller.	De acuerdo a los temas establecidos seleccionar instrumentos para llegar a los docentes de una manera clara y sencilla.	Material de oficina, computador, proyector infocus para la presentación con diapositivas diseñadas en powerpoint.	9-Nov-2011
Coordinar con la institución.	sobre el lugar en donde se va a llevar a cabo la capacitación	Dialogar	14-Nov-2011
Ejecutar el taller.	Empezar con la capacitación y desarrollar los temas escogidos.	Presentación	15-Nov-2011
Saludo de bienvenida.	Recibirles a los que conformas los talleres con un atento y cordial saludo	Presentación	15-Nov-2011
Realización de dinámicas.	Para empezar con la capacitación se realizará una dinámica (se leerá una reflexión)	Computador	15-Nov-2011
Representación con diapositivas.	Mediante las diapositivas, plasmar todo la información necesaria de cada tema.	Computador	15-Nov-2011
Formación de grupos para el análisis de los temas.	Se requerirá la colaboración de cada integrante para el análisis de temas.	Humanos, copias de temas	16-Nov-2011

Elaborar recursos para la exposición o plenaria por cada grupo	(Cada grupo realizará la exposición de su tema con un límite de 10 minutos)	Papelotes, marcadores.	16-Nov-2011
Receso.	Se repartirá un refrigerio.		16-Nov-2011
Plenaria.	Se realizara con cada uno de los temas repartidos y así se podrá ir reforzando dicha información.	Información	16-Nov-2011
Conclusiones	Al término de cada taller se procederá a elaborar conclusiones preliminares de cada tema tratado.	Información	16-Nov-2011
Finalización de los talleres Intervención del Sr. Rector de la institución Intervención de la alumna de la UTPL	Se realizara una evaluación a los docentes a través de cuestionarios con preguntas objetivas y de ensayo sobre los temas abordados en los talleres. Palabras de agradecimiento a los compañeros docentes del Centro Educativo por la colaboración prestada y asistencia a los talleres.	Fotocopias.	16-Nov-2011

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El Colegio Militar No. 12 “Capitán Giovanni Calles” tiene sus inicios el 5 de Noviembre del año 2001 gracias a la fecunda labor visionaria del Sr. Cnel. Miguel Maldonado en ese entonces Comandante de la Brigada de Selva 19 “NAPO” y bajo la dirección del Sargentop. Leonardo Cabezas como primer director de la ESCUELA PARTICULAR

MIXTA SIN NOMBRE, esto fue hasta el 19 de Abril del año 2002 bajo Acuerdo Ministerial No. 36 se autoriza la creación y funcionamiento para el año lectivo 2001-2002 año en el que inicia sus labores con 60 alumnos en su gran mayoría hijos del personal militar acantonado en esa ciudad.

El 02 de junio del año 2002 con Acuerdo Ministerial No. 40 la Dirección Provincial de Educación y Cultura de Orellana acuerda nominarla como UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA GENERAL MIGUEL ITURRALDE en nombre de un hombre honesto trabajador y solidario con el pueblo de Orellana, quien fue comandante de la gloriosa y bizarra Brigada de Selva. 19 "NAPO"

El año 2007 con acuerdo ministerial 013 del 13 de Julio la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Orellana amparada en el acuerdo ministerial 428 del 2 de marzo del año 2004 mediante el cual reconoce el convenio de cooperación firmado entre el MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL y el MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA autoriza el funcionamiento para el año lectivo 2007-2008 como COLEGIO MILITAR "CAPITAN GIOVANNI CALLES" situación que fue avalada por el COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA y el Comando General de la Fuerza Terrestre que mediante orden de comando 019-SGFT del 27 de Julio de este año cumpliendo con un justo anhelo de la comunidad de la provincia de Orellana y en apoyo al desarrollo del área estratégica de la educación crea el COMIL-12 "CAPITAN GIOVANNI CALLES".

El cambio de nombre se lo realizó debido a que ya existe en la ciudad de Portoviejo el COLEGIO MILITAR No. 7 "GRAD. MIGUEL ITURRALDE", se da esta nueva denominación al colegio en nombre de un joven oficial del ejército que ofrendó su vida en defensa de los sagrados intereses patrios y se inmortalizó en la campaña del alto Cenepa, allá en el año 1995, prestaba sus servicios en la ESCUELA DE SELVA Y CONTRA INSURGENCIA DE LA FUERZA TERRESTRE desde donde partió para alcanzar la gloria eterna de un soldado como lo es ofrendar su vida por la patria.

Es así que la provincia de Orellana pasa a formar parte del grupo privilegiado de provincias que cuentan con un Colegio Militar, que sin duda alguna éste llegará a ser el puntal del fervor cívico y la cuna de los valores patrióticos provinciales, quedando de

esta manera plasmado y a perpetuidad en el corazón y la mente de este impetuoso pueblo.

EL día 03 de septiembre del año 2007 el COMIL -12 con 650 alumnos matriculados abre sus puertas e inicia sus labores educativas teniendo al Sr. Mayor de I. Franz Guzmán como primer rector de esta institución que se proyecta a ser grande.

7.6 POBLACIÓN OBJETIVO

El Centro Educativo es una institución creada con acuerdo Ministerial #47 otorgada por el Ministerio de Educación, con objetivos claros en el campo de la educación, imparte educación individualizada integral, con material didáctico elaborado de acuerdo al grupo atendido, de tipo visual.

El personal docente y administrativo con; Maestras de educación primaria normalistas, Licenciada en informática, Psicólogos educativos, Doctor, Ingeniero en administración de instituciones y contador; quienes trabajamos con un solo propósito de conseguir la excelencia educativa, esto lo hacemos mediante la elevación del autoestima del niño, con mucho amor, libertad y responsabilidad con la ayuda de padres de familia, la comunidad y entidades privadas y éstateles.

Nuestra institución imparte educación formal e informal a los niños, padres de familia y comunidad, ayudándonos con los seminarios talleres que juegan un papel muy importante en el desarrollo físico e intelectual del mismo.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Existen los recursos humanos, tecnológicos, materiales, físicos, económicos y organizacionales para poder realizar la capacitación.

Aquí detallo los recursos necesarios que me permitieron la ejecución de la propuesta:

RECURSOS HUMANOS:

- Investigadora (Patricia Silva)
- Instructor para capacitar
- Asesores pedagógicos
- Tutora del proyecto
- Docentes
- Directivos
- Estudiantes

RECURSOS MATERIALES

- Sistema Operativo Windows
- Computador
- Presentaciones en Power Point
- Fotocopias
- Libros
- Materiales de oficina

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Sistema Operativo Windows
- Computador
- Infocus
- Escáner
- Impresora
- Dispositivos de almacenamiento
- Elementos multimedia

RECURSOS FÍSICOS

- Aula

Factibilidad.

El desarrollo de esta capacitación, es factible porque he investigado lo suficientemente temas que abordan la problemática educativa en el campo del liderazgo y valores, además como educadora pienso que he palpado la realidad educativa, por lo cual puedo compartir las experiencias y vivencias que he aplicado con mis alumnos y me he dado óptimos resultados.

7.8. PRESUPUESTO

Cant.	Rubro	Valor unitario	Valor total
15	Horas de un profesional para capacitar	20	300
15	Horas de alquiler de infocus	10	150
15	Horas de alquiler de un computador	0.80	12
100	Reproducción de copias	0.03	3
80	Refrigerio	2.50	200
100	Hojas de papel bond	0.01	1
	Imprevistos		30
	Total		696

Elaborado: Patricia Silva

7.9. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		TEMAS	MESES											
			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
1	Formulación propuesta													
2	Lectura y revisión del material para la elaboración de la propuesta													
3	Dialogar con el Sr. Rector del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”.													
4	Destacar el objetivo general													
5	Presentar los contenidos													
6	Preparar los materiales y recursos a utilizarse en el taller.													
7	Coordinar con la institución													
8	Ejecutar el taller													
9	Saludo de bienvenida													
10	Realizar dinámicas													
11	Presentación con diapositivas													
12	Tema N.-1 Qué es ser un líder													
13	Tema N.-2 Conociendo los tipos de líderes													
14	Tema N.-3 El liderazgo de directivos y docentes en el siglo XXI, su cambio e importancia del trabajo en grupo													
15	Tema N.-4 Gestión de cambios mediante valores													
16	Formación de grupos para el análisis de los temas													
17	Elaborar recursos para la exposición o plenaria por cada grupo													
18	Receso													
19	Plenaria													
20	Conclusiones													
21	Finalización de los talleres intervención del Sr. Rector de la institución													
22	Intervención de la alumna de la UTPL													

Elaborado: Patricia Silva

8. BIBLIOGRAFÍA

Fischman David, "El camino del líder". Historias ancestrales y vivencias personales. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A. 2000.

El liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu, Artículo de Harvard Deusto Business Review Numero 106 Enero / Febrero 2002 Pagina 50

Tannenbaum, Robert :: Liderazgo y organizacion : introduccion a la ciencia del comportamiento :: Buenos Aires : Troquel, cop. 1971

Riesgo Menguez, Luis :: El Liderazgo en la empresa :: Madrid : Accion Social Empresarial, D.L. 1994

Branden Nathaniel, "La autoestima en el trabajo". Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas. Paidós Plural, 1999.

Feldman. (2005) Harvard Business Review- Liderazgo .

Análisis de: "El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior" (artículo publicado en: UNESCO OREALC; Revista PRELAC, Nº 1 AÑO 1 julio 2005).

Carpio. (2006). Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. En A. Medina (coord.):El liderazgo en educación. Madrid: UNED, 25-46.

Sánchez, Juan ¿Qué valores enseña la escuela, qué valores debería enseñar? Revista Padres y Madres de Alumnos (CEAPA).España, Número 76. 2004.

Ruiz Calzado, J.L, Moreno, J.A., "Introducción a los Diseños Curriculares", 1998.

Revistas del Colegio Militar N.- 12 "Capitán Giovanni Calles".

Reglamento interno del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”.

Estructura organizativa del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles” PEI Y POA del Colegio Militar N.- 12 “Capitán Giovanni Calles”.

Michel Godet y Nestor Cons "Dirección de Centros Educativos". 2004.

“LIDERAZGO. Harvard Business Review” Edición 1999 Editorial: Deusto

Aguerrondo, I; Lugo M.T y Rossi, M.: La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Unidad V “La construcción y el desarrollo de proyectos institucionales”.

Edit. Universidad Nacional de Quilmes (2000).

Fasce, J. y Rojo M.: Plan Social Educativo. Presidencia de la Nación.

Miño y Dávila Editores (1993).

FUENTES DEL INTERNET.

www.gestiopolis.com

www.fundamentosinformaticos.com

www.netodologiacasda.edu

www.programador.net.com

www.sistemasinformaticos.com

.....

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

	actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO #2: ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje			

los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO #3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Estudiante:

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

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

CA Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				

10. En las clases se dan 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				

ANEXO #4: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO #5: CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Sres. Padres de familia:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Señale con una X la respuesta que usted crea que es la correcta

1.- En las actividades escolares realizadas en el transcurso del año lectivo usted se considera como:

Ente Activo () Ente Pasivo ()

2.- Que entiende usted por liderazgo

() Es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.

() Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos tecnológicos.

() Es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción.

3.- Conoce usted quien representa el liderazgo en esta institución educativa.

Si () No ()

Sexo: M () F ()

4.- Cree usted que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de padres de familia.

Si () No ()

Porque.....

.....

5.- Estima usted necesario que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular.

Si () No ()

Porque.....

.....

6.-Piensa usted que las distintas opiniones de alumnos y padres de familia es acogida por los miembros del establecimiento para organizar y administrar mejor las actividades de la institución.

Si () No ()

Porque.....

.....

7.- Como usted considera al directivo que dirige a esta unidad educativa:

Líder organizador () Líder participativo ()

Líder burócrata () Líder emprendedor ()

Líder técnico () Líder oportunista ()

8.-Ha podido observar que el departamento financiero con el presupuesto que recibe esta institución genera adquisición de bienes y servicios para el buen funcionamiento del mismo:

Siempre () A veces () Nunca ()

9.- Le parece a usted que la enseñanza que imparten en esta prestigiosa institución educativa se adapta a las demandas del futuro.

Si () No ()

Porque.....

.....

10.- Piensa usted que los directivos demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad en presentar excelentes bachilleres.

Si () No ()

Porque.....

.....

11.- Como usted califica el orden y disciplina de este centro educativo

Excelente () Bueno () Regular () Insuficiente ()

**12.- Los laboratorios que existen en este centro educativo están
tecnológicamente bien equipados.**

Si () No ()

**13.- Cree usted que los valores prevalecen en esta unidad educativa para la
formación del estudiante.**

Si () No ()

Porque.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.- 6: FOTOGRAFÍAS

FOTOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS





FOTOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES



FOTOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES



FOTOS DEL TALLER

