



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión del liderazgo educativo y valores en el Instituto Nacional de
Defensa de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha,
durante el período 2012”***

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Sarango Erazo, Carlos Fabián

DIRECTORA

Buele Maldonado, Mariana Angelita, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Doctora.

Mariana Angelita Buele Maldonado

COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del Liderazgo Educativo y Valores en el Instituto Nacional de Defensa de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, durante el periodo 2012” realizado por el profesional en formación: Sarango Erazo Carlos Fabián; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 30 de junio de 2012

f).....

Cesión de derechos

Yo Sarango Erazo Carlos Fabián, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Sarango Erazo Carlos Fabián

Cédula: 1101738621

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico a mi esposa, hijos y nietos

El autor

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no hubiera llegado a feliz término sin la ayuda proporcionada por las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes acogieron mi pedido de finalizar la maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo después de un largo tiempo, agradezco a la Dra. Mariana Buele por el apoyo en la elaboración de esta tesis. Considero que los actores descritos se constituyen en puntales importantes para mantener el prestigio y profesionalismo de todos los que hacen dicho centro superior de educación, para todos ellos mi respeto, agradecimiento y admiración.

Carlos Sarango

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La Gestión.....	4
2.2 Liderazgo educacional	5
2.3 Los valores y la educación.....	11
2.4 Las virtudes morales.....	12
2.5 Los valores.....	13
2.6 Los valores institucionales.....	14
2.7 Los valores personales y la escala de valores.....	16
2.8 Fundamentos: filosófico; sociológico; psicológico; pedagógico.	17
2.9 Modelo curricular.....	21
2.9.1 <i>Características de los modelos curriculares y su aplicación</i>	22
2.10 Rasgos del perfil profesional.	22
2.11 Valores de la educación en el nuevo milenio.....	24
2.12 El liderazgo educativo y su papel en la mejora.	26
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Contexto.....	27
3.2 Participantes.....	29
3.3 Materiales e instrumentos de Investigación:.....	30
3.4 Método y procedimiento:	31
4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.....	33
4.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. 33	
4.1.1 <i>Manual de organización</i>	33
4.1.2 <i>Código de ética</i>	33
4.1.3 <i>Plan estratégico</i>	35
4.1.4 <i>Plan operativo anual</i>	43
4.1.5 <i>Proyecto educativo estudiantil</i>	44
4.1.6 <i>Reglamento interno y otras regulaciones</i>	44

4.2	Estructura organizativa de la Unidad Educativa.	44
4.2.1	<i>Misión y visión</i>	44
4.2.2	<i>Organigrama</i>	46
4.2.3	<i>Funciones por áreas y departamentos.</i>	46
4.3	Clima educativo y convivencia con valores	47
4.3.1	<i>Dimensión pedagógica curricular y valores</i>	47
4.3.2	<i>Dimensión organizativa operacional y valores</i>	47
4.3.3	<i>Dimensión administrativa-financiera y valores.</i>	48
4.3.4	<i>Dimensión comunitaria y valores</i>	49
4.4	Análisis FODA	50
4.4.1	<i>Fortalezas y debilidades</i>	50
4.4.2	<i>Oportunidades y amenazas.</i>	51
4.4.3	<i>Matriz FODA.</i>	51
5.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	54
5.1	De la encuesta a Directivos	54
5.2	De la encuesta a los Docentes.....	63
5.3	De la encuesta a Estudiantes.....	66
5.4	De la Entrevista a Directivos.....	67
5.5	De la Entrevista a Personal de Apoyo	68
5.6	De la Entrevista a Actor externo (ex-director).	69
5.7	MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS	71
6.	DISCUSIÓN.....	73
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.	77
7.1	CONCLUSIONES.	77
7.2	RECOMENDACIONES.....	80
7.2.1	<i>PROPUESTA DE MEJORA.</i>	81
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	89
9.	ANEXOS Y APENDICES.	92

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se relaciona al liderazgo y gestión de valores en el Instituto Nacional de Defensa, centro educativo de educación superior de fuerzas armadas, responsable de capacitar y especializar a los altos mandos en temas de seguridad y defensa, acorde al plan de carrera militar.

El instituto se halla ubicado en Sangolquí, Pichincha. Para llevar a efecto este cometido se aplicaron instrumentos de investigación que permitieron la interiorización en el centro educativo, por medio de encuestas a directivos, docentes, estudiantes y actores externos, que facilitaron el estudio.

Los resultados obtenidos demuestran que el tema del liderazgo y gestión de valores que se aplican en la educación militar, soporta ciertas ausencias que de focalizarlas y enfrentarlas mejorarían notablemente la sinergia institucional.

Lo anterior, fue reconocido a través de la siguiente investigación que contiene una línea diagnóstica, donde se descubre algunas problemáticas, acto seguido se establecen conclusiones, como pensamientos nucleares del tema, luego se externalizan algunas recomendaciones. Finalmente, una propuesta cuyo objetivo enfrenta dichas problemáticas y fortalece el componente axiológico en el modelo educativo del Instituto Nacional de Defensa.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Instituto Nacional de Defensa (INADE) ha incorporado en su malla curricular un componente de posgrado apoyado por una universidad local, lo que ha fortalecido la capacitación en los alumnos en áreas no militares que bien podría servir como medio de adaptación ocupacional cuando el oficial pase a retiro de la institución.

Sin duda, la titulación constituyó un estímulo para los cursantes, a pesar que existe un lapso de tiempo en el que no se puede aplicar las capacidades adquiridas por estar vinculado todavía a la institución castrense.

Existen criterios intrainstitución que este hecho ha originado una contracción del estudio de carácter técnico-militar, debido a la carga horaria que ha sido reducida para otorgarse al diplomado.

La formación, capacitación y ejercicio de la carrera militar conlleva fortalecer los valores. El instituto se ve como el depositario y propulsor de dichos valores a través de la educación que imparte a los oficiales de alta administración, bajo esta premisa la percepción en cuanto a valores se mantiene dentro del rango o escala que el militar debe profesar.

El 30S, día conocido por la sociedad ecuatoriana, el centro educativo no participó de la revuelta, pero se conoce que existieron diferentes posturas y expectativas en los alumnos sobre el desenlace de la crisis.

Durante el tiempo que viene cumpliendo su labor el Instituto no se han llevado a efecto investigaciones específicas acerca de la gestión del liderazgo y valores, todo lo que envuelve esta problemática es abordado en los niveles básicos de formación del oficial, es decir a la instancia profesional de los cursantes en el Instituto se da por hecho que la parte axiológica se encuentra consolidada.

Es de extrema importancia la presente investigación para el Instituto Nacional de Defensa al dar cuenta de hechos entorno a la temática que deben ser corregidos y

que sin duda fortalecerán la institucionalidad militar. Partiendo del diagnóstico se identifican vulnerabilidades y también oportunidades que deben ser procesadas para obtener ventajas competitivas que permitan estructurar un buen concebido plan de acción que haga frente a los yerros y potencie las fortalezas encontradas.

El contenido de esta propuesta también está matizado de acciones y estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia que serán instrumentos válidos para contrarrestar las amenazas que se ciernen sobre el contexto educativo. Con este trabajo, los alumnos verán afirmados los valores y capacidad de liderazgo para ejercer sus funciones en los repartos militares y en el lugar de alta dirección institucional que sean colocados una vez egresen del instituto.

El suscrito presenta una propuesta de solución a ciertas debilidades encontradas en el centro educativo lo que coadyuvará al perfeccionamiento del cursante y con ello a la sociedad que tendrá en las fuerzas armadas miembros profesionales con altos componentes valóricos y de liderazgo que dirijan a la institución por el sendero del desarrollo y respeto democrático.

El desarrollo del trabajo fue apoyado por el Director del Instituto quien otorgó todas las facilidades del caso para llevar adelante la presente investigación. Los alumnos del curso de estado mayor conjunto número XXI permitieron realizar el trabajo de campo compuesto principalmente por entrevistas y encuestas. De la misma manera el personal directivo, de apoyo y asesores, se mostraron dispuestos a colaborar con el suscrito en la elaboración de la tesis, visualizando que los resultados servirán para enmendar errores siempre en procura de posicionar al instituto en el sitial de prestigio que corresponde.

Por tratarse de un centro educativo de característica militar, existieron ciertas reservas a la hora de verificar algunos documentos que tenían una clasificación de seguridad especial, comprendiendo los protocolos establecidos no hallé otras limitaciones en el proceso de toma de datos iniciales.

Los objetivos de proyecto de grado I; orientar teórica y conceptualmente el proceso de investigación de una manera adecuada; inducir al trabajo investigativo con

profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema; describir y comprender el fenómeno investigativo desde diferentes fuentes; objetivos del proyecto de grado II; desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas; desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de posgrado; 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; el objetivo del trabajo; conocer de fuentes primarias la realidad por la que atraviesa la institución educativa en relación a la gestión, liderazgo y valores en su administración.

La línea base que da cuenta el diagnóstico incluye componentes de valía para obtener un liderazgo y gestión de valores apegado a la actualidad, colocándolos sobre el tapete para afianzarlos. Ellos son: factor tecnológico, realidad educativa compleja, articulación de teoría y práctica, niveles de exigencia elevados, pues la profesión militar lleva consigo estas pautas que sin ser excepcionales son diferentes. La presente propuesta conlleva el acompañamiento hasta la consolidación de los objetivos descritos en todo el proceso investigativo.

La gestión del liderazgo en valores que lleva adelante la institución militar ecuatoriana es importante, la tesis aquí presentada contiene aportes significativos que complementarían la capacidad axiológica del oficial superior de fuerzas armadas, desvirtuando cualquier concepto equivoco de actores exógenos que desconocen a la institución internamente, por ello será interesante que la mayoría de líderes militares, oficiales, personal subalterno y la sociedad en general lean el contenido de este documento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión

Concepto:

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. A esta conceptualización se agrega objetivamente la planificación, ejecución y supervisión que ven a la gestión de manera integral. (Worldpress, 2008)

Importancia:

La importancia de la gestión abarca el orden de acciones a tomarse para alcanzar decisiones adecuadas, a ello se adiciona la prospección para ubicar en forma acertada lo que se pretende lograr. Sin gestión las tareas se vuelven repetitivas y no van a ningún lado, por ello que el liderazgo moderno toma a la gestión como herramienta imprescindible para accionar las organizaciones.

Tipos de gestión:

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

La gestión de proyectos, por su parte, 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 disponible. (Ucineo, 2001)

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledgemanagement*). 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 integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente, a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

2.2 Liderazgo educacional

Concepto:

El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral. El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral. (Pradas, 2011:1 BT).

Tipos de liderazgo: (Trujillo, 2011)

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un

problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. (Landolfi, 2010: sn).

Características de un líder educativo:

- Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.
- Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.
- Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender.
- Generar seguridad en sus estudiantes, los convencen de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.
- Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva.
- Tener espíritu de servicio.
- Tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja.
- Lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.
- Ser exitosos, para que sus estudiantes sean exitosos.
- Generar altas expectativas en sus estudiantes.
- Tener una vocación que cultiva con tono humano.

- Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional
- Convertirse en un vínculo con su comunidad.
- Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.
- Conocer y aplicar los principios del aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza.
- Atender a la diversidad.
- Estar en constante capacitación y actualización.
- Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización. (Mavae, 2008:21).

Diferencias entre directivo y líder:

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.
- Las sociedades y con ellas las instituciones consideradas importantes en el Estado tendrán serias dificultades en hallar la senda del buen vivir, a menos que todos los miembros conjuguen principios y valores basados en la ética.

El compromiso se encarna en la individualidad y al respaldar la confianza interior se abre y manifiesta hacia los demás con fuerza que arrastra a la multitud. Así se habla de un compromiso común o compartido que dinamiza el prestigio y la credibilidad institucional. (Landolfi, 2010)

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

El líder que la milicia requiere afianzar, deberá conjugar las siguientes cualidades para el desempeño adecuado en favor de la sociedad: (Gross, 2012)

- Líder - Comandante como ser humano.-

El líder ha de mostrarse receptivo a cualquier solicitud que sea de su incumbencia conocer y solucionar. Estará dispuesto a enfrentar las diferentes situaciones conflictivas que se puedan presentar en el conglomerado castrense. Deberá cultivar

la sencillez como medio de ejemplo al conducir masas al éxito. Pondrá en evidencia su creatividad frente a cualquier factor de riesgo. Franco en la comunicación con los superiores y subalternos. Jamás perderá su compostura y equilibrio emocional.

- Líder – Comandante como guía institucional.

Motivador por excelencia a sus tropas con entrega y estoicismo. Reconoce y acepta los errores propios del ejercicio del mando. Entabla diálogos permanentes con la gente como mecanismo de apertura y socialización de necesidades. Evalúa el alcance de las disposiciones a fin de comprender dificultades que éstas puedan entrañar. Asume riesgos frente a la sobrevivencia común de los subordinados poniéndose retos que incluyen su bienestar. Grandes dotes de organizador. Enfatiza su liderazgo en el buen servicio. Honesto en la administración de recursos. Desenfoca el despotismo y se acerca a la magnanimidad.

- Líder militar: exigencias elementales.

El campo de acción del líder militar es muy amplio ya que atiende toda la problemática organizativa y convive con sus propios desafíos. Estos desafíos engloban algunas áreas: formación, capacitación, entrenamiento, gestión interna, talento humano, nuevos dogmas o doctrinas, todo esto sobre la base de riesgos, amenazas y oportunidades presentes y futuras.

Los compromisos básicos para el que ejerce el liderazgo castrense también incluyen la coordinación eficiente y eficaz del esfuerzo que realizan los subordinados. Motivación a los subordinados para que éstos se comprometan con las tareas y objetivos a cumplir. Dirigir en forma efectiva a las personas que están bajo su mando en circunstancias de austeridad y bajo cualquier tipo de presión. Hacer que el subordinado inspire confianza cuando la toma de decisiones sea bajo riesgo.

- Líder- comandante al dirigir a sus hombres debe:

Velar por que los objetivos, aspiraciones, e intereses de la institución para que prevalezcan por sobretodo afán grupal o personal. Escuchar atentamente los peticiones que tengan los subordinados en cualquier condición. Promulgar, virtudes, moral, ética en sus hombres bajo un férreo ejemplo. Velar por el bienestar colectivo en todo momento y situación. Fortalecer la lealtad acompañado de ejemplos

vivenciales promovidos por él mismo. Instar a que los subalternos comulguen principios apegados a la verdad, normas y valores cardinales y sustantivos de la institución.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo. (Valzam, 2004:1)

2.3 Los valores y la educación.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

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

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

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

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

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético. (Bastos, 1986: s.n.).

2.4 Las virtudes morales.

Un ser virtuoso es aquel que encarna el deseo de hacer el bien tanto a la persona como al grupo, este deseo se materializa en forma permanente hasta llegar a convertirse en hábito. Entonces, las virtudes son disposiciones internas que llevan a los seres humanos a realizar el bien y evitar a toda costa el mal. La virtud no consiste en el acto del bien, sino en la disposición permanente hacer el bien. Que nos mueve a hacer el bien y evitar el mal: esta es la característica del hábito virtuoso, dispone nuestras emociones para el bien haciendo más fácil y suave en su consecución. (Faría, 1960:154-157).

Las virtudes morales se adquieren mediante las fuerzas humanas. Son los frutos y los gérmenes de los actos moralmente buenos. Disponen todas las potencias del ser humano para armonizarse con el amor divino.

La dimensión moral de la persona incluye la vivencia de las virtudes morales. Una virtud es un buen hábito. Una persona virtuosa es una persona buena, habitualmente buena, tiene costumbres buenas, se porta bien. Si las virtudes teologales tienen que ver con Dios directamente- son la fe, la esperanza, la caridad; las virtudes morales son formas de ser y vivir habitualmente bien, que forman la fisonomía de una persona buena, pero no tienen que ver directamente con Dios. Son virtudes humanas que componen lo que llamaríamos una buena y auténtica mujer.

Si se quiere formar una personalidad íntegra, hay que trabajar en el cultivo y formación de estas virtudes.

Las virtudes humanas son actitudes firmes, disposiciones estables, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena. El hombre virtuoso es el que practica libremente el bien. Las virtudes morales se adquieren mediante las fuerzas humanas. Son los frutos y los gérmenes de los actos moralmente buenos. Disponen todas las potencias del ser humano para armonizarse con el amor divino. (Escuela de Fe, 2012).

2.5 Los valores

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. La solidaridad frente a la indiferencia, la justicia frente al abuso, el amor frente al odio. Valores, actitudes y conducta están relacionados. Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea.

Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad. Orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser. Por ejemplo, una maestra responsable hará todo lo que esté en sus manos para que sus alumnos alcancen los objetivos educativos del ciclo escolar, se sentirá mal consigo misma si por razones claramente atribuidas a ella, los niños no reciben las oportunidades de aprendizaje que debieran. Solo sentimos pesar al hacer algo incorrecto cuando el valor en cuestión es parte de nuestro ser.

Los valores se aprenden desde la temprana infancia y cada persona les asigna un sentido propio. Cada persona, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos previos y desarrollo cognitivo, construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable, y aunque todos lo

aceptamos como cierto, la interpretación que haremos de este valor, el sentido que le encontraremos en nuestra vida, será diferente para cada persona.

Los valores y su jerarquización pueden cambiar a lo largo de la vida. Los valores están relacionados con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su desarrollo. Los valores de los niños pequeños están definidos en buena medida por sus necesidades de subsistencia y por la búsqueda de aprobación de sus padres: sustento biológico, amor filial. Los adolescentes guían sus valores personales por su necesidad de experimentación y autonomía (Azcárraga, 2010) : amistad, libertad.

Mientras que en la edad adulta se plantean nuevas prioridades: salud, éxito profesional, responsabilidad. Algunos valores permanecen a lo largo de la vida de las personas. (Moreleón, 2001: ft).

La ética de los valores es también una ética material y pretende defender la grandeza y el valor del hombre, no sometiendo los valores a ninguna experiencia personal ni mucho menos al grupo social. Así, Scheler habla de unos valores inferiores, como por ejemplo los de la sensibilidad o el placer incluso los económicos, de unos valores medios o reflejos que solo se limitan a una parte del hombre, como por ejemplo los que hacen que un hombre sea buen militar, los que hacen que un hombre sea ordenado, etc.; estos valores, aunque hacen parte del hombre, no lo hacen completamente bueno; por último, los valores espirituales que si perfeccionan todo el hombre; dentro de esos valores está la ética.(Scheler,2004:106).

2.6 Los valores institucionales.

Cuando se habla de valores institucionales, se refiere a la aplicación de los valores morales a una institución en particular, a como los enfrenta y refleja una institución. Esto en si es un poco vago, y como podrás ver a este concepto le dan diferentes significados los autores que lo emplean.

Es un modelo educativo que se proyecta al rescate de los valores humanos y culturales, respeto, defensa y promoción de los mismos, manteniendo el espíritu

único de nacionalidad ecuatoriana y dando énfasis especial a un grupo de valores que la institución considera de capital importancia tales como:

Honestidad.- Valor fundamental que hace a la persona incapaz de transgredir normas, leyes y reglamentos que regulan la convivencia de una sociedad justa y humana. Capaz de reconocer sus errores y rectificarlos cuando sea necesario e inclusive en muchas oportunidades sacrificando lo personal por el bien de la comunidad

Puntualidad.- Consiste en ser exactos en el cumplimiento de las diferentes obligaciones y deberes. Siendo siempre merecedora del respeto y la confianza de los demás.

Responsabilidad.- Exige asumir las consecuencias de sus actos. Es aquella persona que trabaja más que por una remuneración o estímulo por la satisfacción del deber cumplido.

Solidaridad.- Característica de la sociabilidad que inclina al ser humano a sentirse unido con sus semejantes y a cooperar con ellos en cualquier circunstancia de manera generosa y espontánea, que da todo sin esperar nada a cambio.

Respeto.- Es conocer y aceptar las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad y la preservación de la naturaleza. Reconoce y exalta los méritos ajenos y le da la oportunidad y le ayuda a obtener éxito.

Veracidad.- Es la conformidad de lo que se dice o piensa con la realidad de las cosas y hechos. La persona veraz es la que siempre dice la verdad y la defiende de manera irreversible.

Libertad.- Facultad natural que le permite a la persona obrar de una manera u otra o de no obrar. Toma decisiones considerando sus valores, rechaza la imposición arbitraria y asume las consecuencias de sus acciones. (De Mata: 2005: iv).

2.7 Los valores personales y la escala de valores.

Son aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Normalmente suelen ser una combinación de valores familiares y socio-culturales, además de los que cada uno va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas, culturas, etc.

Una escala de valores es aquella nómina o lista de cosas, cuestiones morales que son importantes para cada persona en particular. Así como cada individuo es singular, único y no se parece en nada a otro individuo, cada uno tendrá una particular y singular escala de valores, o sea, puede ser que muchas se parezcan o coincidan con las que sostienen otros individuos, sin embargo, esta escala de valores es personal y propia de cada uno.

Cada cual le imprimirá a la suya su experiencia de vida, su aprendizaje en la vida, entre otras cuestiones, que por supuesto tenderán a condicionarla y a darle esa particularidad que hablábamos. De todas maneras, existen muchos modelos que las personas usan como referencia a sus ideales. (Diccionario ABC, Definición de Escala de Valores por Florencia) Ej:



Gráfico 1. Escala de Valores. (Olave, 2011)

2.8 Fundamentos: filosófico; sociológico; psicológico; pedagógico.

La educación constituye un sistema complejo de influencias, en las que participa toda la sociedad. Estas influencias, que se ejercen con el objetivo de asegurar la asimilación y reproducción de toda la herencia cultural anterior, así como de las relaciones sociales existentes, por regla general actúan como procesos de cooperación y comunicación social, en que los hombres desempeñan el papel de sujetos activos y creadores.

Fundamentos filosóficos:

La filosofía representa los conocimientos del hombre acerca del mundo en general e intenta señalar el camino de obtención de nuevos conocimientos; proporciona una relación específica de este con el mundo, tanto en el plano teórico como en el práctico a partir de la proyección de la actividad humana que se da en el plano cognoscitivo, valorativo y en la comunicación. La filosofía es el sustento de la obra pedagógica cubana por sus funciones y principios que proyectan el trabajo cotidiano de los educadores tanto en el plano teórico como en el práctico. (Otero, 2009:47)

La Filosofía de la Educación (FE) en su decorrer histórico, fue pasando por diversas concepciones, en ocasiones, interpretaciones desacertadas o, inclusive, inadecuadas. A continuación se mencionan algunos de los enfoques más relevantes.

- La FE como la enseñanza del pensamiento filosófico en el contexto de la educación

En los planes curriculares de la carrera de Ciencias de la Educación se puede encontrar contenidos programáticos que guardan relación con pensamientos o desarrollo de ideas de los filósofos antiguos o modernos. Si bien son importantes, sin embargo, no llegan a producir una conexión con la tarea educativa y su mejoramiento.

- La FE como bases teóricas de la formación y la educación

Existe una gama reflexiones de carácter teórico, no siempre filosófico, realizado en el campo de la Educación. Cada una de ellas ha llegado a ejercer alguna influencia en la praxis educativa. Cabe señalar los aportes que han producido en este ámbito los pensamientos o teorías de Piaget, Ausubel y Vigostky.

- La FE como normas de comportamiento en la tarea docente

Relacionadas con el rol docente, con frecuencia, venían estas normas acompañadas de mensajes exhortativos que pretendían asegurar el buen comportamiento de los docentes. Estas reglas se presentaban como tipologías del docente, tales como: el docente autoritario, el docente condescendiente o el docente nato (Nassif, 1980: 201).

- Como la apreciación de los valores en la educación

En el contexto iberoamericano desde algunos años atrás se vino proponiendo un enfoque educativo que enfatiza la educación en los valores. Al respecto dice: "En la región observamos una creciente preocupación por la educación en valores. Todos estamos convencidos de que los cambios en la sociedad y en el ambiente requieren de una crítica profunda de los valores sobre los que se sostiene nuestra sociedad. Sin embargo, la definición de los valores que deseamos suscita, por supuesto, nuevos debates y controversias". (Disertación de Francisco Piñón, Secretario General de la OEI, en la Universidad Andina Simón Bolívar, 19 de junio de 2001; Revista Digital OEI).

- Como las creencias presentes en el proceso de la educación

Una de las labores de la Filosofía de la Educación ha sido también la de descubrir los sistemas de creencias que han existido y existen en la actividad educativa. Lo que no se ha podido determinar con certeza es su verdadera pertinencia en la formación de los alumnos para posibilitar su trascendencia. Así tenemos: "La relación entre la educación y los sistemas de creencias ha estado presente en la historia desde remoto tiempo. Los resultados de esta relación en muchos casos no es posible visualizarlos claramente, el asunto es si efectivamente las instituciones que se han gestado bajo un contexto religioso

han sido capaces de transmitir valores y principios a sus alumnos creencias" (Fernández Montt, 2006:72).

Además de los enfoques que se acaban de mencionar, la Filosofía de la Educación ha sido entendida también como análisis lingüístico o conceptual de la educación, como disciplina acerca de los fines y funciones de la educación, y, finalmente, como instrumento para perfeccionar la formación del individuo.(Ramos,2002:rev).

Fundamentos sociológicos:

La educación como proceso, como resultado, como acción, como relación y como sistema no se entiende si la analizamos al margen o fuera de la sociedad. Con frecuencia se oye y escribe la idea de que la educación es un producto cultural y social. Esta situación ha originado y sigue planteando hoy numerosas cuestiones y debates sobre las relaciones entre educación y sociedad. En dos interrogantes principales podemos compendiar la casuística originada: ¿Lo social forma parte de la educación o por el contrario es algo exterior y paralelo a la misma, aunque existan relaciones y condicionamientos mutuos? En el caso de que lo social forme parte de la educación, ¿está integrado en la naturaleza de la educación como elemento constitutivo de la misma, o es un factor añadido como exigencia operativa para su desarrollo y ejecución?

Los «fundamentos sociales de la educación» discurren por el cauce de esta situación problemática. Nuestro objetivo no es dar respuestas simples a un problema complejo, sino brindar elementos y documentación para el análisis y valoración del problema. (Merino Fernández, 2006).

Fundamentos psicológicos:

La Psicología de la Educación proporciona a los profesores universitarios varios contenidos de gran valor teórico y metodológico para su labor docente-educativa. Pero estos contenidos están muy dispersos en la literatura científica y con enfoques diferentes, en dependencia de las posiciones asumidas por los autores y a veces con poca asequibilidad por falta de un tratamiento más didáctico. En este libro se

agrupan los temas más importantes en un orden deductivo: las corrientes psicológicas contemporáneas que más han influido en la educación, los principios y categorías psicológicas esenciales para la labor educativa, el enfoque personalógico del proceso de enseñanza-aprendizaje y las peculiaridades psicológicas de los jóvenes y adultos universitarios.

Es un estudio de principios psicológicos aplicados al proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto educativo. Enfatiza en los hechos científicos producto de la investigación que describen el crecimiento y desarrollo físico, cognoscitivo y de la personalidad, incluyendo el desarrollo emocional y social y sus implicaciones en la educación. (Escuela de Educación, Repasos PCMAS UMET, fundamentos psicológicos).

Fundamentos pedagógicos:

Se entiende el modelo pedagógico como un conjunto de interrelaciones sistémicas complejas entre elementos legales, fundamentación crítica, didáctica y gestión, constantemente reflexionadas en beneficio de la formación integral compleja de los estudiantes y docentes tutores y de la cualificación de las dinámicas académicas universitarias en aras de la transformación cualitativa de la sociedad y la cultura.

En el Centro de Educación a Distancia se asumen como referentes teóricos generales, las perspectivas transdisciplinares de la teoría crítica de la acción comunicativa, fundamentada en las tesis planteadas por Jürguen Habermas; ontología crítica del sí mismo y del presente, propuesta por Michael Foucault y la teoría del pensamiento Complejo de Edgar Morín, como fuentes alimentadoras del enfoque pedagógico constructivista que ha de fortalecer la construcción y consolidación del conocimiento, los esquemas, estructuras y redes conceptuales del estudiante en áreas a su formación integral compleja.

De estas teorías se recogen como pilares teóricos inmediatos los siguientes:

- La acción científica va unida a la reflexión crítica.
- La acción comunicativa se posibilita a través de la interacción entre personas.

- Integración del sujeto y el objeto en una relación cognitiva bidireccional.
- Superación del pensamiento simplista hacia visuales plurales
- La génesis y evolución de los conceptos
- El contexto del sujeto se matiza por relaciones de poder y saber
- Proceso global de apropiación del mundo.

Construcción personal del aprendizaje y el conocimiento a partir de la experiencia situada - vertiente social del constructivismo. (Fundación Universitaria del área andina, Concepción y fundamentos pedagógicos.

2.9 Modelo curricular.

Para el logro de las metas delineadas por el proceso de desarrollo curricular en el sistema educativo, no sólo basta tomar como factores de praxis educativa las teorías científicas, el diagnóstico de necesidades, la participación de los elementos del currículum, la determinación de una metodología, la adopción de nuevos sistemas, ya que los mismos no son factores suficientes para que se hagan coherentes y positivas, dentro del desarrollo curricular (Martinez, 2008), las acciones y propósitos educativos; para ello se requiere un esquema que los filtre y exprese la pertinencia o no de ellos, y determine aproximadamente los factores aplicables.

Hay que tomar en cuenta en la praxis educativa, en los factores del currículum y en las teorías científicas, a los Modelos como esquemas-filtros, porque ellos constituyen un mediador entre sí y funcionan como un recurso técnico para el desarrollo del currículum, dándole una fundamentación al mismo, desechando las técnicas empíricas y personales que se utilizaban anteriormente.

MODELO:

- "Es la representación de un sistema, y es analítico si describe su funcionamiento; o normativo, si expresa cómo deberá funcionar".

- "Es una representación gráfica y / o verbal de los componentes fundamentales de un proceso o sistema".
- "El modelo es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma. Es representación conceptual, y por lo tanto indirecta, que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de esa realidad, localizando la atención en lo que se considera importante, y despreciando aquello que no aprecia como pertinente a la realidad que considera".

2.9.1 Características de los modelos curriculares y su aplicación

Vivimos en una sociedad cambiante, y el uso de un modelo curricular en la solución de problemas educativos nos permite analizar de manera simplificada la realidad, y verificar cómo se comporta en esa realidad. Debido al dinamismo de los procesos curriculares se amerita la utilización de modelos dinámicos y cambiantes, ya que ellos nos permitirán analizar y explicar las causas y efectos del desarrollo curricular en nuestros sistemas educativos, y poder de esa forma tomar decisiones acertadas. Los modelos curriculares tienen como característica que, como recurso técnico, podemos detectar la fundamentación científica de un Diseño Curricular, dejando de un lado la técnica empírica y personal que se utilizaba normalmente, y su aplicación nos dará validez y confiabilidad a nuestra investigación, aportando soluciones pertinentes con el contexto histórico- social de esa realidad educativa.

La creación y adaptación de modelos en nuestro sistema educativo ha permitido el análisis de la acción educativa y, por ende, procesar científicamente la toma de decisiones. (Martinez, 1981: sp).

Hay que tomar en cuenta en la praxis educativa, en los factores del currículum y en las teorías científicas, a los Modelos como esquemas-filtros, porque ellos constituyen un mediador entre sí y funcionan como un recurso técnico para el desarrollo del currículum, dándole una fundamentación al mismo, desechando las técnicas empíricas y personales que se utilizaban anteriormente. (Gimeno, 2006, pp 112)

2.10 Rasgos del perfil profesional.

Al definir el perfil profesional, sentamos las características fundamentales que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Habitualmente se distingue entre:

Requerimientos básicos o fundamentales: son aquellas “condiciones indispensables sin las cuales será imposible un rendimiento “normal” en el puesto: por ejemplo, una capacitación básica para las tareas fruto de una formación y experiencia relacionada (en puesto similar).

Requerimientos adicionales o complementarios: son las características que, combinadas con los requisitos básicos, permitirían un “rendimiento superior”: por ejemplo, formación específica y experiencia en puesto idéntico.

En un proceso de selección debemos centrar toda nuestra atención en delimitar los requerimientos con exactitud, valorando en qué medida en el mercado de trabajo podemos encontrar perfiles que reúnan los requisitos básicos y complementarios.

Obviamente, además del establecimiento del conjunto de requerimientos de cualificación, en la delimitación del perfil se atenderá a las condiciones propias del puesto (jornada, salario, etc.) como elementos que cada persona candidata está dispuesta a aceptar.

En cualquier tarea el éxito depende a la vez de una aptitud general y de una o varias aptitudes específicas. Las aptitudes identificadas son de diversa índole. Pueden ser relativamente amplias, es decir, intervenir un gran número de tareas, o por el contrario, muy específicas. Las aptitudes de amplio alcance no son muy numerosas. Podríamos citar:

Aptitud verbal, que interviene en el éxito de todas las tareas o actividades que supongan el manejo de palabras o frases.

Aptitud espacial, que desempeña un papel en la ejecución de trabajos que requieren una precisa percepción de los objetos en el espacio y la capacidad de interpretar representaciones planas de objetos tridimensionales.

Aptitud numérica, que se refiere al manejo de números y a la facilidad de efectuar operaciones con ellos.

Fluidez Verbal. Capacidad para hablar y escribir con facilidad.

Razonamiento Abstracto. Aptitud para seguir un proceso discursivo siguiendo la relación causal que existe entre diversos hechos o ideas. Indica la facilidad para deducir posibles consecuencias en una situación determinada.

Razonamiento Mecánico. Aptitud para comprender y aplicar a la práctica los principios y leyes físico-mecánicos, así como facilidad para resolver problemas de este tipo.

Rapidez y Precisión Perceptivas. Se refiere a la aptitud para realizar con velocidad y exactitud tareas simples de tipo perceptivo; comprende la rapidez de percepción, la retención momentánea y la precisión de respuesta en tareas sencillas.

Pero la inteligencia no basta por sí sola para desarrollar con eficacia una tarea. Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla. (Aiteco, 2004:180)

2.11 Valores de la educación en el nuevo milenio.

Hoy en día, es un reto lograr que la educación vaya a la par de la globalización. Cada día es más exigida la competitividad y el estar a la vanguardia en tecnologías de información y comunicación; es necesario formar alumnos con una educación integral, es decir, alumnos que tengan habilidades, destrezas, valores, conciencia ecológica, innovación, creatividad, etc. Por tal motivo, llegamos a un punto conocido por todos, Reforma en Materia Educativa, sin embargo, es de suma importancia analizar nuevamente ese cambio y observar si la manera de llevarlo a cabo y si los resultados obtenidos son lo que se esperaban, existen deficiencias o ciertas incongruencias, es por eso, que se mencionan algunos aspectos a analizar:

Aprender a aprender.- la habilidad de aprender en la vida, para la vida y de por vida (basada en principios fundamentales; lectoescritura, análisis lógico-matemático y habilidad de expresión.

Formación valoral.- el reto de ir de lo declarativo a lo vivencial, ya que los valores se viven no se enseñan o transmiten.

Equidad presupuestal.- el reto de apoyar a todos los sectores educativos en función de la calidad educativa.

Evaluación cualitativa.- el reto que significa cambiar de la medición del examen objetivo a la cualificación de aspectos actitudinales y afectivos (visión holística).

Calidad e innovación educativa.- elevar los estándares de calidad, cambiando lo obsoleto, incorporando tecnologías, rompiendo esquemas tradicionales etc.

Democratización de la escuela.- en su sentido más amplio, buscar la participación y el involucramiento de todos y cada uno de los que intervenimos en estos espacios de formación; profesores, alumnos, familia, autoridades educativas, comunidad, autoridades políticas.

Federalismo.- la capacidad real de adaptar la escuela a las características propias de cada estado y cada pequeña región del país.

Cultura.- el reto y la posibilidad de un desarrollo armónico, incluyente en aspectos. (Ensayo: La Educación en el nuevo milenio)

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial. (Schmelkes, 1996:50).

2.12 El liderazgo educativo y su papel en la mejora.

Es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes. El aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder. Un liderazgo unido al término de empowerment (empoderamiento), vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional. En la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras, encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto a organizaciones, ni de cómo pensamos los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa.

Todos esos conceptos en este artículo se exponen dos ideas entrelazadas que servirán de hilo conductor para comentar muy a grandes rasgos el liderazgo como proceso cultural, el liderazgo instructivo y el transformacional; y cómo a través de investigaciones realizadas por diversos académicos se ha llegado a la conclusión que éste es el más adecuado para organizaciones que aprenden.

El Liderazgo Instructivo tiene que ver con la constatación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre liderazgo se ha ido produciendo un desplazamiento del foco de atención sobre el mismo: desde los rasgos y características de líder, a la gestión organizativa, y desde ésta al núcleo central de las organizaciones escolares, esto es el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Liderazgo Transformacional está relacionado con el hecho de que en los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo. Hoy en día el Liderazgo Educativo es una realidad y necesidad para todos quienes estamos inmersos en el proceso educativo. (Diario crítico, 2010)

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto

El Instituto Nacional de Defensa muestra características peculiares en la educación militar, las mismas que se pueden sintetizar en lo siguiente:

- Es el centro educativo de Fuerzas Armadas que capacita a oficiales de alta graduación de las tres ramas (ejército, marina y aviación)
- El curso principal se denomina “estado mayor conjunto” tiene una duración aproximada de nueve meses y se llevan a efecto normalmente dos cursos.
- La mayor cantidad de profesores son externos a la institución.
- El curso es de carácter permanente, es decir los alumnos salen de funciones para participar exclusivamente en el curso.
- La selección de los alumnos la realiza cada una de las fuerzas de acuerdo a alícuotas establecidas por la dirección de educación militar del comando conjunto.
- La malla curricular tiene dos componentes uno de materias militares y otro de asignaturas de pensamiento estratégico del entorno académico civil.
- El personal directivo, de apoyo y claustro docente se considera el mínimo indispensable.

El instituto también realiza cursos dirigidos a oficiales que van a cumplir con comisiones en el exterior del país, en calidad de agregados militares, el componente principal de capacitación radica en el relacionamiento internacional, la realidad

nacional frente al país a visitar y reforzamiento valórico en el comportamiento durante su estadía en el extranjero.

Otro curso es el de alto mando militar, está dirigido para oficiales que alcanzaron el grado de general, tiene una malla caracterizada por temas de gestión en alta administración del Estado, relacionada a la administración de sectores políticos, económicos, psicosociales, militares, entre otros.

El instituto dispone de convenios educativos con centros pares en el exterior y a nivel nacional. Los institutos de defensa de Iberoamérica fortalecen nexos académicos, especialmente en el relacionamiento de investigación militar, a través de conferencias virtuales y acceso a bibliotecas en línea.

La gestión educativa del instituto deja ver un mercado que se circunscribe específicamente a fuerzas armadas del Ecuador, debido a factores legales y sistémicos de índole interno, no obstante, está por aprobarse un plan de fortalecimiento, cuyas acciones futuras conllevarán a que el Inade en los próximos cinco años, fortalezca sus capacidades, oferta académica y posicionamiento regional.

En cuanto a investigación científica militar el aporte del instituto es limitado, debido a que hay ausencia de políticas y estrategias en este sentido, a más de errores técnicos-educativos que no permiten la ejecución de sólidos proyectos que salgan del centro educativo para las fuerzas las armadas y sus respectivas ramas.

La internacionalización del oficial de estado mayor conjunto ha sido desistida de la agenda institucional desde hace algunos años. La falta de planificación y recursos han impedido que el cursante se beneficie de ésta oportunidad. Plasmar esta aspiración implica acciones como la movilidad de alumnos, profesores, asesores e investigadores que por el momento no están en prioridad.

La acreditación educativa nacional e internacional, vista como aquel mecanismo para generar confianza sobre el servicio educativo que brinda el instituto, no se

realiza todavía. Los centros educativos superiores de fuerzas armadas que deben apalancar este cometido no dado su apoyo para éste cometido.

En torno a todo lo expuesto y con fines investigativos, se ha considerado una muestra representativa (descrita en el proyecto de grado I) para efectuar la presente tesis, debiendo destacar que entre otras acciones, se realizaron entrevistas a ex directores y personal que sirvió en el centro educativo (actores externos) lo que permitió obtener valiosos criterios, considerando que se trata de personas que conocen bien la institución.

3.2 Participantes

TABLA N°1. PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y POR EDAD

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
20-29	1	1	2	20
30-39	2	0	2	20
40-49	0	0	0	0
50-59	4	0	4	40
60-69	2	0	2	20
TOTAL	9	1	10	100 %

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaborado por: Carlos Fabián Sarango Erazo.

TABLA N°2. PERSONAL DOCENTE POR TITULO PROFESIONAL.

TÍTULO	F	%
Pregrado	4	40
Profesor Normalista	0	0
Técnico	0	0
Ingeniero	1	10
Postgrado	5	50

Bachilleres	0	0
TOTAL	10	100 %

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaborado por: Carlos Fabián Sarango Erazo.

TABLA N°3. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO

SEXO	F	%
Masculino	29	100
Femenino	0	0
TOTAL	10	100 %

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaborado por: Carlos Fabián Sarango Erazo.

TABLA N°4. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR RAMA

RAMA	F	%
Armada	6	20,7
Ejército	21	72,4
Fuerza Aérea	2	6,9
TOTAL	29	100 %

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaborado por: Carlos Fabián Sarango Erazo.

3.3 Materiales e instrumentos de Investigación:

Los objetivos de la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y actores externos fueron:

- Conocer de fuentes primarias la realidad por la que atraviesa la institución educativa en relación a la gestión, liderazgo y valores en su administración.
- Determinar debilidades, vulnerabilidades y oportunidades del centro educativo en torno al ámbito educativo.
- Diagnosticar la gestión y liderazgo educativo en el instituto nacional de defensa.

Los objetivos de la entrevista consistieron en:

- Obtener información de actores importantes en la gestión educativa del instituto.
- Conocer datos que no están disponibles en fuentes abiertas.
- Recabar hechos y acontecimientos cualitativos que enriquezcan el proyecto de grado.

Los objetivos de la observación de los instrumentos curriculares fueron:

- Establecer línea base de investigación referente a la gestión y liderazgo educativo del INADE.
- Concretar saberes documentales que permitan tener datos para elaborar la propuesta de investigación.

3.4 Método y procedimiento:

El método descriptivo permitió llegar a conocer la realidad de la gestión educativa del instituto en todas sus manifestaciones develando realidades que normalmente no se evidencian. Así también se logró identificar relaciones entre las variables sujetas a investigación, pudiendo en lo posterior extraer generalizaciones preponderantes que coadyuven a descubrir el saber real del objeto a investigar.

El procedimiento seguido consistió en:

- Recolectar información.- Los datos se llegaron a obtener de actores externos, denominados así a ex directores del instituto, docentes, directivos, alumnos y personal de apoyo que labora en el centro educativo.
La población vienen a ser las personas descritas y la decisión fue tomar una muestra representativa de dicha población.
- Obtención de la muestra: la muestra seleccionada representan claramente las características de la población, con lo que configurando generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.
- Expresión de la información.- se podría decir que los datos obtenidos son expresados cualitativamente, toda vez que contribuyen a identificar factores destacables que a la postre deben ser medidos, es decir optar por una visión científicista del caso.
- Aplicación de la encuesta.- a los actores ya descritos tendiendo a encontrar novedades que hayan surgido en la organización educativa (INADE), tuvo buena acogida y el enfoque considero que fue pragmático, la información recogida por este medio se refirieron a factores relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores que se comulgan en el instituto.

Los mecanismos de control del proceso investigativo incluyeron:

- Se otorgó tiempo adecuado (3 a 5 días) para que elaboren la encuesta.
- Las entrevistas se realizaron previa cita, sin obstaculizar trabajos de su gestión de los entrevistados.
- Se concretó una hoja de ruta para los sujetos que iban a servir de muestra poblacional, incorporando diferentes explicaciones especialmente el objetivo y finalidad de los instrumentos a utilizarse en el trabajo de investigación.
- Para la recolección de información se tomaron en cuenta ciertos protocolos de seguridad para garantizar la confidencialidad de datos.
- Los elementos que conformaron la muestra fueron observados durante todo el proceso que lleva la investigación.
- Las encuestas no tienen identificación para evitar inhibición de criterios y por el contrario puedan expresarse abiertamente.

4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

4.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1 Manual de organización.

Al momento existe el estatuto orgánico de educación emitido por la Dirección de Educación Militar, se encuentra vigente hasta el presente año. (Orgánico estructural, funcional y numérico del Instituto nacional de defensa 2008-2012).

Se puede determinar que con la estructura orgánica vigente el Instituto ha venido cumpliendo con su misión y objetivos, notándose deficiencias en el claustro de profesores y gestión administrativa cuya dependencia es del comando conjunto de las Fuerzas Armadas.

Existió la propuesta de que los departamentos pasen a ser subdirecciones para que estos cargos se encuentren acordes con la jerarquía de los oficiales que ocupen estas dependencias, puesto que el grado no permite desempeñar trabajos a nivel de departamentos.

4.1.2 Código de ética.

No existe en si un código de ética, los directivos, profesores (en su mayoría) por tratarse de oficiales que se encuentran en las postrimerías de su carrera profesional

han consolidado todos los fundamentos axiológicos que entraña esta profesión. Existen lineamientos y principios valóricos contemplados en otros documentos, tipo reglamentos que inducen a la práctica de la ética en los miembros de la Institución. El propósito de estos lineamientos es fortalecer la cultura moral y ética del personal militar que se halla en posiciones de dirección estratégica y que recae en los alumnos que pasan por el Instituto.

La normativa incluye consideraciones básicas donde se describen nuevas exigencias de la sociedad para con el personal de fuerzas armadas, lo que induce a fortalecer el trabajo ético y la sinergia axiológica en la institución. Dicho de esta forma los mandos que se capacitan en el instituto nacional de defensa deben entrar al proceso de mejora continua en cuanto al liderazgo que ejercen y la supervisión en los subordinados de la gestión en valores.

La línea valórica institucional también incluye conceptualizaciones doctrinarias que dan el marco de acción del militar de tierra, mar y aire en lo moral y ético, con socialización de reglas fundamentales que cobijan deberes patrios, simbología, respeto a las autoridades, cumplimiento cabal del servicio, respeto a los derechos humanos y comportamiento familiar.

El medio que nos desenvolvemos arroja gran cantidad de aproximaciones conceptuales de ética unas más precisa que otras, la institución a través del instrumento educación ha colocado un concepto de ética contundente e integral, que enmarca y precisa los elementos esenciales que conllevan un profundo contenido. Ética es la ciencia directiva de los actos humanos hacia el bien honesto, de acuerdo con la recta razón. (Manual de Ética para las Fuerzas Militares, CELAM No 155).

Desagregar esta definición implica interiorizar contenidos que muestran cosas interesantes, es ciencia: no simple colección de observaciones, o elucubraciones sin fundamento, se trata ante todo de un conjunto ordenado de principios y conclusiones, que llevan a un actuar recto. De los actos humanos: estas palabras denotan su objeto material. Llámese actos humanos los que son específicos del hombre, a saber, los hechos con advertencia y libre elección. Direccionamiento: esta palabra denota su objeto formal, la recta dirección de los actos humanos. En esto se

opone a la psicología, que también los analiza, pero solo en su naturaleza, no en cuanto a su dirección. Hacia el bien honesto: puesto que es ciencia directiva de los actos humanos, es claro que debe orientarlos hacia un fin determinado. Este es el bien honesto, el bien propio y adecuado a la naturaleza del hombre. De acuerdo con la recta razón: Dios da al hombre una luz natural que lo rija en el ejercicio de su actividad y lo encamine hacia el fin que le enseñó. Esta declaración, es la recta razón no desviada por prejuicios, intereses personales, sino por una dirección Superior.

Que se pretende decir con los lineamientos de valores que rigen a la institución y en particular la parte educativa, es que la profesión militar debe conciliar un tácito equilibrio en las virtudes que conjuga su trabajo, porque su accionar es más exigente que cualquier otra profesión, este axioma se interioriza en el miembro de la institución desde sus fase formativas y se consolidan en el ocaso de la profesión, en esto el instituto cumple un papel preponderante, porque la ética constituye cimiento de la educación militar. Axiología que promueve conductas y hábitos acordes con las exigencias de un rol extremadamente complejo. Por ejemplo, la ética del líder que ejerce el mando debe ir acompañado de valores especiales, sabiendo que está dirigiendo vidas humanas que en ocasiones de peligro dependen de apreciaciones tinosas y decisivas. Al llegar a la parte culmen de esta profesión que es la poder entregar la vida en cualquier circunstancia de conflicto o guerra, ello promulga comunión con conductas honestas que no denigren a los actores involucrados en la contienda, especialmente con el adversario. Descifrar esto resulta difícil lo que pretendo es dejar la inquietud en los lectores de la importancia de las virtudes y valores que deben acompañar al miembro de la institución militar.

Este cuadro general muestra la preparación integral del líder militar en el instituto, siempre tutelado por el compromiso social de velar por la seguridad de los ecuatorianos.

4.1.3 Plan estratégico

El Instituto Nacional de Defensa recientemente elaboró un Plan Estratégico basado en un escenario prospectivo para el año 2017, el contenido es importante y tiende a

posicionar al instituto a esa fecha, entre los mejores centros educativos de su naturaleza a nivel regional.

Los procesos educativos conllevan decisiones trascendentes de parte de las autoridades encargadas de dirigir las instituciones educativas, este reto ha sido tomado por el director del INADE para elaborar un nuevo plan estratégico, el cual a diferencia de los anteriores concibió la elaboración de escenarios prospectivos para sobre esta base diseñar la planeación estratégica con proyectos viables y sustentados en un presupuesto debidamente gestionado.

Siguiendo con la deducción de esta nueva forma de planificar se consolidó una visión que dejó de ser puramente lírica o filosófica para llegar a ser medible, es decir colocar metas a ser cumplidas en plazos perentorios de tiempo lo que hace más alcanzable y medible a través de indicadores de gestión.

De la misma manera la misión se halla alineada a la visión caracterizada anteriormente, se trata de la misión reglamentaria impuesta por los órganos superiores al instituto, enfatizando la capacitación integral del oficial que cumplirá funciones de mando en las fuerzas armadas.

En lo referente al marco de los valores, estos dejan de ser eminentemente cardinales para ser sustantivos a la época, porque si bien los primeros transversalizan los procederes del ser humano, los segundos se enmarcan en nuevas formas sociales de convivencia, por ejemplo la responsabilidad social que conlleva la participación activa de todos los miembros de la institución, actividad que debe ser socializada y reforzada en las instancias educativas.

El plan contiene un escenario prospectivo que da cuenta entre otros de valores que al interior y exterior de la institución los miembros deben ser sujetos activos a cumplir, los aspectos importantes se describen:

Escenario Deseado del INADE al 2017

Enriquecimiento de la oferta académica y apertura hacia la sociedad

Durante los últimos cinco años, el Instituto Nacional de Defensa ha desarrollado nuevos programas tendientes a mejorar su oferta académica a la sociedad ecuatoriana, como a sistematizar y organizar adecuadamente sus alianzas estratégicas con centros académicos de defensa a nivel nacional e internacional. Se cumplió con el objetivo fijado en el año 2012 para un posicionamiento nacional e internacional del instituto, entendido como un mecanismo de fortalecimiento que ha permitido elevar la calidad de la investigación y docencia, e inserción conforme a las necesidades institucionales y de la sociedad. El INADE, a finales del 2016, ha sido reconocido en el entorno académico nacional e internacional, por la calidad de sus docentes, profesores de cuarto nivel y con PHD, procedentes de las más prestigiosas universidades locales e internacionales, muchos de los cuales se han integrado al instituto como consecuencia de los acuerdos de cooperación interinstitucional firmados por el mismo en el exterior. Esta internacionalización del profesorado del INADE se pudo realizar gracias al énfasis iniciado años atrás con la incorporación de plataformas tecnológicas y la implementación de programas especializados en educación virtual, lo que permitió atraer a los mejores expertos internacionales en seguridad y defensa; lo cual a su vez ha permitido incrementar de manera significativa el nivel académico del instituto.

El instituto tiene actualmente un perfil internacional donde profesores y estudiantes de diversas nacionalidades interactúan en ambientes presenciales y virtuales. Los profesores invitados no sólo realizan tareas ligadas a las horas de clase sino que invierten una parte de su tiempo en tareas de generación de investigación y estudios aplicados a la defensa, en coordinación con el Centro de Pensamiento Estratégico del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; los profesores del instituto se han ido perfeccionando en los últimos años a través de una capacitación permanente, tanto presencial como virtual, como consecuencia de la vigilancia tecnológica para el aprendizaje y de mayores recursos generados por la apertura de nuevos programas.

En éste sentido, el INADE ha comenzado a ofertar nuevos programas académicos, bajo titulación de la ESPE, los mismos que están direccionados tanto a civiles, vinculados con los ámbitos de seguridad y defensa, como a militares y policías. Estos nuevos programas han permitido fortalecer las interrelaciones entre los mismos, en especial al momento de generar cursos de acción estatal y establecer

estrategias eficaces para combatir los riesgos y amenazas a la Seguridad Integral. El instituto actualmente ofrece especializaciones y maestrías tanto presenciales como virtuales que atraen a estudiantes de diversas nacionalidades y cuyos módulos son en muchos casos impartidos por profesores invitados pertenecientes a institutos de seguridad y defensa similares al INADE, situados en varios países de la región.

La inscripción de estudiantes extranjeros se ha facilitado gracias a las certificaciones y acreditaciones internacionales obtenidas por el instituto en los últimos años, las mismas que han permitido elevar la calidad educativa, incluyéndose aspectos como: nivel alcanzado del logro del perfil, competencias y objetivos educacionales, áreas de estudio, infraestructura, tecnología y servicios (tutorías y educación virtual).

La internacionalización de la oferta académica del INADE y la existencia de amenazas transnacionales, con una incidencia cada vez más importante en el campo tecnológico, han motivado al INADE a realizar una fuerte inversión para la adquisición de infraestructura tecnológica (plataformas) y la enseñanza virtual (D2L, Engage, Blackboard Collaboration, etc.). La adquisición de estas herramientas ha permitido contratar a facilitadores foráneos quienes imparten sus clases desde cualquier parte del mundo; verbigracia, a través del programa Elluminate, el profesor dicta una conferencia en línea a los cursantes e interactúa con ellos mientras hace su presentación; por su parte los estudiantes se encuentran recibiendo clases en el INADE sin estar presentes físicamente: ni la distancia ni el tiempo son impedimentos para que el alumno estudie, ya que lo pueden hacer las veinte y cuatro horas del día en función de los acuerdos con el docente. El instituto se ha especializado en métodos y herramientas de enseñanza en línea lo cual ha permitido mejorar la calidad académica e incrementar el número de estudiantes en los últimos cinco años.

Por otra parte el Instituto ha multiplicado sus suscripciones a bases de datos, revistas y diarios electrónicos, lo cual ha facilitado y enriquecido el trabajo de los estudiantes. En éste sentido, las inversiones han permitido al INADE aliviar la necesidad de infraestructura, por cuanto no se requiere de una biblioteca física, sino que toda la información y libros electrónicos llegan a través de bibliotecas virtuales a las cuales se encuentra suscrito el instituto. El monitoreo permanente de las

innovaciones tecnológicas en materia de educación es una tarea permanente para el personal del instituto.

Este nuevo modelo de educación e investigación del INADE ha generado un significativo aporte de los egresados del instituto en cuanto al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas desde la óptica de un adecuado asesoramiento, transferencia de conocimientos y servicios. Trabajos de análisis y propuestas a requerimientos de Fuerzas Armadas y la sociedad son suplidas a la brevedad posible. Los oficiales y alumnos civiles que egresan del instituto demuestran los conocimientos, destrezas y habilidades que han alcanzado a través de la capacitación recibida, constituyéndose en aportes valiosos para la institución militar, instituciones públicas, privadas y el Estado. Por ello, el mando militar ha proporcionado todo el apoyo para que la educación sea el eje que genere una masa crítica para el soporte eficaz del desarrollo de programas internacionales de capacitación en defensa. El desarrollo de estos programas ha implicado acciones de ágil respuesta para mantener una atractiva oferta educativa internacional, pues arrastra los conceptos que vienen a establecer las directrices del nuevo paradigma educativo militar: regionalización, colaboración, cooperación, integración, movilidad académica, alianzas, innovación, NTIC's y competencia, entre otros. El modelo implementado por el instituto toma en cuenta estos principios, consolidando la calidad educativa a partir de nuevas variables del conocimiento, validados por productos intelectuales creados en procesos de aprendizaje transformadores y desarrollados mediante acciones modernas en escenarios virtuales, que han permitido ampliar los servicios de cobertura educativa militar.

La Dirección de Educación Militar (DIEDMIL) y el INADE vienen ofreciendo también un modelo tutorial de plataforma cultural, desarrollada para fortalecer la calidad de la educación militar. Es un accionar transdisciplinario de respeto intrínseco a la personalidad legal y social del sistema de educación nacional, con perfil flexible y de cobertura electrónica. En la actualidad el liderazgo militar se concibe como un medio para la transformación creativa de los conflictos, teniendo como meta una educación para la paz con dignidad, donde la guerra contemporánea sobrepase a la guerra posmoderna, por cuanto conlleva formas innovadoras de hacer que el riesgo se transforme en oportunidad para los estados. Esta visión y percepción innovadora de

la inserción internacional del oficial de Estado Mayor Conjunto ha sido entendida como el proceso de desarrollo e implementación de políticas institucionales que han integrado la dimensión internacional e intercultural en el cursante, tendiéndose a formalizar los beneficios de ésta cooperación internacional para apoyo a la comunidad e institución militar. Por su parte, los oficiales egresados del instituto han experimentado estos conceptos como una respuesta a los desafíos que impone la globalización educativa, definida como la integración más estrecha de las instituciones, los países y los pueblos del mundo, producida por la ruptura de barreras al conocimiento. El promover éste proceso en el área educativa estratégica militar, ha implicado generar acciones para crear redes de carácter regional e internacional, ofertas educativas, investigaciones y posgrados en este nivel. Esto ha exigido al INADE elaborar nuevos proyectos y programas que han promovido la creación de una nueva sociedad del conocimiento donde el militar se ha visto beneficiado de la calidad educativa, que ha contribuido al entendimiento global y un mejor desempeño profesional en una sociedad multicultural. El instituto promueve actualmente la creación de una red de formación en internacionalización de oficiales que realizan la última capacitación en su carrera militar, evidenciándose la participación de oficiales de otros países.

El INADE ha multiplicado sus programas de cuarto nivel, tanto presenciales como virtuales, en diferentes áreas de seguridad y defensa, gestión de riesgos, inteligencia estratégica y relaciones internacionales. Todos los programas tienen una connotación regional. Estos cursos han permitido una mejor cooperación e intercambio de información entre las Fuerzas Armadas, instituciones policiales y servicios de inteligencia de muchos países de la región. Por otro lado, el instituto ofrece desde hace algunos años cursos intensivos, articulados a las principales preocupaciones en materia de seguridad y defensa en la región: combate al narcotráfico, crimen organizado, lavado de activos, transparencia en los gastos de defensa, economía de defensa, generación de políticas públicas en ésta materia, inteligencia estratégica, migración y refugio, derechos humanos y derecho internacional humanitario, gestión de riesgos, entre otros.

Como resultado de este trabajo el INADE ha fortalecido su lógica de autofinanciamiento; si bien el Comando Conjunto y las fuerzas aportan con una parte

importante del presupuesto del instituto, sin embargo la creación de programas de cuarto nivel y la diversificación de sus estudiantes ha permitido conseguir importantes fuentes de financiamiento para la contratación de profesores internacionales y el desarrollo de plataformas tecnológicas para educación virtual. Un mayor presupuesto ha permitido contratar docentes de tiempo completo lo que ha permitido fortalecer las capacidades del instituto en cuanto a la realización de juegos, simulaciones, estudios e investigaciones ligadas a la defensa y la seguridad, en coordinación con el Centro de Pensamiento Estratégico de las Fuerzas Armadas. El INADE va en camino hacia una mayor autonomía financiera.

En el campo de la investigación militar a nivel conjunto se visualizan avances gracias a una efectiva política de generación de conocimiento liderada por la Dirección de Educación Militar (DIEDMIL) y plasmada a través del instituto en coordinación con el Centro de Pensamiento Estratégico, y que se evidencia en la consolidación de trabajos de investigación, lo que ha permitido fortalecer el perfil de la investigación militar estratégica como base indispensable para el desarrollo institucional. El mando militar apoya este trabajo denotando que la investigación militar es el impulsor de la industria militar y la economía nacional. Gracias a la investigación militar generada por el INADE en coordinación con la ESPE, se han incrementado las capacidades estratégicas de las Fuerzas Armadas, convirtiéndolas en un ente positivo y disuasivo en el ámbito internacional. Los productos que genera el Instituto Nacional de Defensa constituyen insumos para el organismo de doctrina conjunta quien con sus resultados alinea las capacidades estratégicas de las Fuerzas Armadas facilitando el empleo conjunto. El INADE con sus medios apoya decididamente el fortalecimiento de la doctrina militar a través de modelos educativos innovadores que han logrado posicionar su imagen en el campo académico-militar nacional e internacional.

De manera general, el desempeño de Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión constitucional se ha visto favorecido con estos resultados y exigen continuar desarrollando en el centro educativo de posgrado militar una intensa formación que no descuide el respeto a los derechos humanos, protección del ambiente, responsabilidad social, observancia a los valores institucionales y la efectividad operativa.

Esta nueva visión de la educación militar ha facilitado el relacionamiento del INADE con la comunidad, lo que se ha visto fortalecido a través de la realización de conferencias y debates que han consolidado la cultura de la defensa en nuestro país y que han mejorado el conocimiento de las tareas y misiones de FFAA por parte de la ciudadanía. Una vez al año el instituto abre sus puertas para los ciudadanos y los medios de comunicación, con la finalidad de que la comunidad se entere de las actividades del instituto y asista a presentaciones de oficiales de Fuerzas Armadas o policía y miembros de la sociedad civil, quienes presentan resultados de análisis e investigaciones realizadas sobre problemáticas ligadas a la seguridad y a la defensa.

Gracias a la apertura de nuevos cursos, a la internacionalización de su alumnado y de sus profesores y a la creación de sus programas de cuarto nivel, el INADE ha desarrollado una IMAGEN REGIONAL como un instituto de referencia a nivel local e internacional, en la generación de conocimiento en materias ligadas a la seguridad y la defensa.

El INADE es percibido como un centro de excelencia en el manejo de tecnologías de educación virtual, así como un centro de estudios internacionales de la defensa y un espacio de generación de conocimiento y doctrina militar conjunta. Por otro lado, se lo ve cercano a la comunidad con la que interactúa y comparte cursos direccionados a un mejor conocimiento de las misiones de FFAA y al fortalecimiento de una cultura de seguridad y defensa entre los ecuatorianos.

El INADE se ha posicionado como un instituto donde se genera pensamiento y debate en torno al manejo de la seguridad y la defensa en el Ecuador, a través de la realización de conferencias presenciales y virtuales, donde interactúan académicos locales e internacionales y especialistas en diversas áreas. Gracias a la apertura de nuevos programas académicos donde interactúan militares, civiles y policías, se han generado un mayor conocimiento e intercambio entre los mismos. Los unos conocen el trabajo de los otros, respetan y valoran dicho trabajo y han desarrollado capacidades para trabajar en equipo; esto ha permitido fortalecer el desarrollo de soluciones integrales (sistémicas) a los problemas de inseguridad que enfrenta el Estado y una mejor generación de políticas públicas en seguridad. El INADE entrega

como producto principal, promociones de oficiales de Estado Mayor Conjunto, titulados de cuarto nivel, cuya competencia en lo profesional y capacidad de liderazgo en lo afectivo, cognitivo y praxis, constituye la mejor garantía de legitimidad ante la sociedad.

Para operacionalizar el escenario es necesario dictaminar políticas de carácter institucional como mecanismo de comprometimiento de todos los actores que hacen el instituto, a continuación dichas políticas:

- Consolidar un nuevo modelo educativo militar de nivel de posgrado en el Instituto, enfocado principalmente en un alto conocimiento científico y de valores humanos.
- Articular y posicionar en la sociedad nacional e internacional la imagen del INADE como centro de calidad educativa cuya cobertura regional atrae a funcionarios de instituciones públicas y privadas vinculadas a la seguridad y la defensa.
- Fomentar en el instituto la investigación científica en seguridad y defensa como mecanismo para fortalecer la doctrina militar conjunta.
- Fortalecer las capacidades del docente para optimizar el trabajo educativo acorde a las exigencias de la nueva sociedad global del conocimiento.
- Consolidar y posicionar a la educación virtual en el instituto como un medio que facilita la enseñanza, el manejo de información y contenidos, haciendo uso de herramientas de aprendizaje más estimulantes y motivadoras que las tradicionales.
- Capacitar al talento humano de instituciones públicas y privadas vinculadas a la seguridad y la defensa, en niveles políticos de decisión, en competencias de conocimiento y práctica de la seguridad y la defensa.
- Cumplir un rol trascendente en la difusión del pensamiento y doctrina militares, así como de la cultura y valores institucionales.
- Perfeccionar a líderes militares que garanticen a Fuerzas Armadas el cumplimiento de su misión Constitucional.

4.1.4 Plan operativo anual

Disponen del POA 2012, donde entre otros se destaca ciertos proyectos de carácter educativo que tienen relación con el fortalecimiento de la educación virtual.

4.1.5 Proyecto educativo estudiantil.

Tiene connotación especial y se encuentra definido en el Reglamento (plan) de Carrera.

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

Existe un reglamento interno que rige en el Instituto, el mismo es enfatizado al inicio del curso con el personal de alumnos.

El escalón superior a través de documentos directivos y ejecutivos orientan y regulan la gestión del Instituto.

4.2 Estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.2.1 Misión y visión

Misión:

La razón de ser del Instituto Nacional de Defensa es generar conocimiento en temas de seguridad, defensa y doctrina militar conjunta, a nivel de posgrado, orientado a funcionarios de instituciones públicas y privadas vinculadas a la seguridad y la defensa, tanto nacionales como extranjeros, sustentado en valores humanos e investigación científica, apoyado en nuevas tecnologías aplicadas a la educación, a través de un claustro de docentes-investigadores de cuarto nivel, que han permitido insertar al instituto en el ámbito académico regional, con acreditación internacional.

Visión:

“Una visión sin acción no pasa de un sueño. Acción sin visión sólo es un pasatiempo, pero una visión con acción puede cambiar el mundo”.

Joel Barker.

Administrar exitosamente un bien o servicio es administrar su futuro, y administrar su futuro es administrar conocimiento. Si la historia evidenció la triste división entre países ricos y pobres, el futuro puede reservarnos la separación entre los que saben y los que no saben.

Para establecer la visión de futuro del Instituto ha sido necesario construir dicho futuro y dentro del trabajo llevado a cabo a través de la formulación del escenario deseado para el INADE al 2017, se han establecido las pautas para lograrlo.

Las variables establecidas por el grupo de trabajo y los directivos del INADE, vivenciadores de la gestión del instituto durante algún tiempo, han sido los encargados de diseñar el futuro institucional, la parte técnica aglutinando la expectativa procedió a plasmar dicho diseño. Es así que se puede apreciar varios desafíos para el instituto al año 2017, caracterizado por la siguiente visión de futuro:

El INADE se ubicará al 2017 entre los tres mejores centros académicos de posgrado militar de la región en la generación de pensamiento, reflexión y doctrina en torno a la seguridad y la defensa, sustentado en valores, investigación continua y conocimientos científicos, apoyado por un claustro de docentes-investigadores nacionales e internacionales, con acreditación internacional y plataformas tecnológicas de educación virtual, encaminadas al fortalecimiento de las competencias y destrezas de los funcionarios de instituciones públicas y privadas vinculadas a la seguridad y la defensa, en la consolidación de un sistema multidisciplinario de Seguridad Integral que contribuya al Buen Vivir de los ecuatorianos.

La visión de futuro establecida la podemos desagregar de esta manera:

1. Capacitación de posgrado sustentada en valores y conocimiento científico
2. Cobertura nacional y regional para funcionarios de instituciones públicas y privadas vinculadas a la seguridad y la defensa
3. Contribuir para la generación de doctrina e investigación en seguridad y defensa
4. Docentes investigadores
5. Infraestructura virtual y acreditación internacional.

4.2.2 Organigrama

Ver anexo "A".

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

Departamento Administrativo:

- Formular políticas para la adecuada gestión administrativa-financiera en el Instituto.
- Establecer los procesos de carácter administrativo- financiero que lleva adelante el INADE.
- Prestar asistencia técnica y acompañamiento a los procesos que conllevan injerencia administrativa-financiera.
- Elaborar el POA Y EL PACP en concordancia con las políticas emitidas por el comando conjunto de las fuerzas armadas.
- Elaborar el informe anual de ejecución y resultados de las políticas administrativas-financieras del Instituto.

Departamento Académico:

- Coordinar la gestión académica con el claustro de profesores del Instituto.
- Seleccionar a los docentes que impartirán las diferentes asignaturas en el posgrado militar.
- Coordinar y aplicar los procesos de evaluación de los docentes con la Junta de Enseñanza.
- Evaluar y validar los procesos que orienten una mejor enseñanza en el Inade.
- Elaborar proyectos de incumbencia académica para el Instituto.
- Coordinar las giras de estudio con las instancias competentes del comando conjunto y la dirección de educación militar.
- Elaborar los informes referentes a la gestión de los docentes en el Inade.
- Coordinar con las instancias respectivas la programación académica semestral y anual.

4.3 Clima educativo y convivencia con valores

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

El instituto ha enfocado su gestión en ésta área a potenciar los procesos de enseñanza fortaleciendo competencias y capacidades en los alumnos. Se ha concretado el proyecto del aula virtual cuya correcta aplicación y uso de medios dará un mejor soporte a la capacitación del oficial. Los métodos, técnicas y estrategias de enseñanza se apegan a los valores que la institución como tal refiere a sus integrantes. Los procesos de evaluación cumplen normas establecidas por el escalón superior donde se destaca la imparcialidad y el apego a la ética profesional, se ha descartado casi en su totalidad las calificaciones subjetivas que anteriormente causaba inconformidad en el alumno.

Las habilidades comunicativas del alumno son puestas de manifiesto durante el desarrollo del curso a través de presentaciones y ejercicios aplicativos denominados “juegos de guerra”. Así mismo se llevan a efecto seminarios, mesas redondas, conferencias magistrales y otros, con contenidos apreciables de conocimiento relacionado al curso.

A todas las actividades de la dimensión pedagógica curricular los valores son un factor transversal de aplicación, esta declaración es avalada por mecanismos de supervisión que denotan que los alumnos, docentes y directivos cumplen con la normativa de escala valórica que se aplica en la institución militar.

4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

La estructura organizacional del instituto se encuentra jerarquizada y obedece al estatuto orgánico vigente, aquí se pone de manifiesto las normas que cada uno de los actores educativos tienen que cumplir. Se puede destacar el trabajo que viene desarrollando la junta de enseñanza donde se tratan casos especiales que tienen que ver con el accionar de los alumnos durante el curso. El registro da cuenta de casos especiales donde ha sido necesario aplicar los reglamentos militares, dichos

casos son especiales sin mayores repercusiones en la carrera profesional del alumno. La organización en cuanto a flexibilidad ha permitido conformar comités de crisis en situaciones especiales como el caso “Angostura” y 30 S, permitiendo hacer seguimiento integral de los hechos con documentos que al final consideran conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta para adecuados manejos institucionales.

La configuración organizativa también apoya la comunicación y gestión entre los diferentes componentes institucionales otorgando facilidad y complementariedad en ciertos trabajos que requieren sinergia e interdependencia.

El relacionamiento con otros institutos pares a nivel nacional e internacional ha permitido traer a implante cambios significativos en el accionar del INADE en los últimos tiempos.

La práctica de valores se pone de manifiesto en actividades relacionadas a eventos culturales, sociales y de apoyo que da el instituto cuando ejecuta desplazamientos por las diferentes regiones del país, de manera especial por áreas consideradas vulnerables.

4.3.3 Dimensión administrativa-financiera y valores.

El instituto nacional de defensa viene cumpliendo sus actividades con apego a las normas establecidas en los procesos administrativos, logísticos y financieros, el personal que integra esta dimensión conceptúa claramente el papel de apoyo para las labores agregadoras de valor (educativas) que lleva adelante la institución.

Existen casos que han originado pronunciamientos inconformes de parte de docentes frente a tramites que conllevan el pago de horas de clase dictadas, el tiempo que se toma es considerado excesivo y de revisión inmediata, de otra parte, los funcionarios exponen que las normas consideran dichos pasos y no se pueden obviar, en el plan estratégico figura acciones tendientes a dar agilidad a estos procesos.

El instituto ha desplegado esfuerzos para sistematizar ciertos procesos de ésta dimensión, como es la gestión documental, software multi-aplicativo y dúctil para las

principales tareas que requieren impresión de documentos que conlleva administrar grandes archivos, al momento viabiliza la mayoría de trámites y reduce volúmenes significativos de documentos (cero papeles).

Por otro lado, la administración de recursos financieros y presupuestarios se orienta a necesidades educativas y de gestión institucional. El INADE ha sido objeto de auditorías periódicas sin encontrar novedades de actos que atañen a la moral de los encargados de estas funciones.

Todos los miembros del instituto se inscriben en el axioma que las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. Este objetivo permanece latente en alumnos, docentes, directivos y personal de apoyo del instituto, como indicador importante del cultivo de valores morales.

4.3.4 Dimensión comunitaria y valores

En el pensum de estudios del Curso de Estado Mayor Conjunto se encuentra las visitas a las unidades militares de frontera, en agenda se halla compartir vivencias con las autoridades y la población en general. Normalmente los sitios a visitar se encuentran en condiciones sociales de vulnerabilidad y sujetos a formar parte de las cadenas delictivas y amenazas a la seguridad integral. Son sitios donde el Estado no ha llegado con su presencia de manera contundente, lo que ha facilitado que los factores de riesgo se multipliquen.

Una vez elaborado el respectivo diagnóstico de la situación que normalmente es un trabajo efectuado por la unidad responsable del área geográfica se esbozan líneas de acción que consideren contenidos valóricos y fundamentos axiológicos para ser aplicados en estos lugares como política del mando institucional.

Se estila realizar reuniones con las autoridades locales a quienes se participa el proyecto enfatizando lo importante del cultivo y fortalecimiento de valores en los habitantes del sector.

La agenda también incluye realizar visitas a diferentes dependencias oficiales y privadas para hacer gestión educativa, administrativa y operativa que monitoreará el INADE, a través de la respectiva planificación.

4.4 Análisis FODA

4.4.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Vasta experiencia profesional en el personal directivo, docente y administrativo.
- Valores y principios morales sólidos en los miembros del Instituto.
- Receptivos a cambios que se propongan
- Existencia de una planificación estratégica adecuada.
- Abiertos a nuevas programaciones, adaptaciones curriculares, evaluaciones y gestión educativa en general.
- Apoyo del mando institucional.
- Liderazgo institucional.
- Imagen y credibilidad de la institución.
- Apertura para el relacionamiento con la comunidad

Debilidades

- Instituto alejado de la ciudad.
- Escasa planta de docentes investigadores.
- Realidad educativa compleja.
- Oferta académica exclusivamente militar.
- Pocos medios para virtualizar la educación.
- Inadecuado presupuesto.
- Ausencia de programas de investigación militar conjunta.

- Limitada capacitación al docente del Instituto.
- Ausencia en el relacionamiento del Instituto con otros centros educativos pares.
- Desarrollo tecnológico incipiente.

4.4.2 Oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Posibilidad de apoyo académico por parte de institutos pares nacionales y extranjeros.
- Aprovechar la demanda académica interna y externa.
- Alianzas estratégicas con centros educativos de naturaleza similar y universidades.
- Asignación de recursos para la gestión educativa
- Apoyo institucional al Plan Estratégico Institucional.
- Acreditaciones nacionales e internacionales.
- Internacionalización del oficial de estado mayor conjunto.
- Relacionamiento con la comunidad.
- Capacitación a docentes y directivos.
- Programas de investigación en defensa.

Amenazas

- Presencia de amenazas convencionales a defensa y seguridad.
- Contracción presupuestaria.
- Estancamiento en la implementación de tecnología.
- Escasa demanda de alumnos civiles por seguridad y defensa.
- Incapacidad de adaptación al mercado educativo.
- Excesiva carga burocrática para finalizar procesos educativos externos.
- Dificultad en establecer cambios a la normativa.
- Imposiciones superiores.

4.4.3 Matriz FODA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto alejado de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vasta experiencia profesional en el personal

<ul style="list-style-type: none"> • Escasa planta de docentes investigadores. • Realidad educativa compleja. • Oferta académica exclusivamente militar. • Pocos medios para virtualizar la educación. • Inadecuado presupuesto. • Ausencia de programas de investigación militar conjunta. • Limitada capacitación al docente del Instituto. • Ausencia en el relacionamiento del Instituto con otros centros educativos pares. • Desarrollo tecnológico incipiente. 	<p>directivo, docente y administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores y principios morales sólidos en los miembros del Instituto. • Receptivos a cambios que se propongan • Existencia de una planificación estratégica adecuada. • Abiertos a nuevas programaciones, adaptaciones curriculares, evaluaciones y gestión educativa en general. • Apoyo del mando institucional. • Liderazgo institucional. • Imagen y credibilidad de la institución. • Apertura para el relacionamiento con la comunidad
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de amenazas convencionales a defensa y seguridad. • Contracción presupuestaria. • Estancamiento en la implementación de tecnología. • Escasa demanda de alumnos civiles por seguridad y defensa. • Incapacidad de adaptación al mercado educativo. • Excesiva carga burocrática para finalizar procesos educativos externos. • Dificultad en establecer cambios a la normativa. • Imposiciones superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de apoyo académico por parte de institutos pares nacionales y extranjeros. • Aprovechar la demanda académica interna y externa. • Alianzas estratégicas con centros educativos de naturaleza similar y universidades. • Asignación de recursos para la gestión educativa • Apoyo institucional al Plan Estratégico Institucional. • Acreditaciones nacionales e internacionales. • Internacionalización del oficial de estado mayor conjunto. • Relacionamiento con la comunidad. • Capacitación a docentes y directivos. • Programas de investigación en defensa.

Estrategias Ofensivas: (Fortalezas + Oportunidades)

- Diseñar un proyecto que incluya convenios con institutos pares nacionales y extranjeros donde se potencie el intercambio de docentes y pasantías para alumnos a fin de aprovechar la experiencia profesional del personal del INADE.
- Elaborar un proyecto que viabilice el otorgamiento de acreditaciones nacionales e internacionales en seguridad y defensa a los alumnos, aprovechando la imagen y credibilidad de la institución educativa.
- Aplicar el plan de fortalecimiento de valores para fuerzas armadas como vehículo que posicione estratégicamente al instituto en el entorno nacional e internacional.

Estrategias defensivas: (Fortalezas + Amenazas)

- Planteamiento de procesos derivados del plan estratégico que permitan visualizar la oferta académica que propone el Instituto (A fin de determinar la escasa demanda de alumnos civiles por empoderar el área de seguridad y defensa)
- Obtener ventajas del liderazgo institucional para promover cambios a la normativa legal vigente que regula la gestión educativa en fuerzas armadas.
- Diseñar un programa que privilegie la apertura para el relacionamiento con la comunidad procurando manejar adecuadamente la contracción presupuestaria.

Estrategias de Reorientación: (Debilidades + Oportunidades)

- Revisar el estatuto orgánico del instituto a fin de ajustar el numérico de docentes investigadores que permita aprovechar la demanda académica interna y externa.
- Promover el cambio de la oferta académica en el instituto a través de un proyecto que considere una malla en seguridad y defensa que despierte interés en el alumnado universitario civil.
- Reevaluar los proyectos relacionados al desarrollo tecnológico en el instituto que permitan aprovechar alianzas estratégicas con centros educativos de igual naturaleza.

Estrategias de supervivencia: (Debilidades + Amenazas)

- Gestionar el apoyo presupuestario dirigido a fortalecer el desarrollo tecnológico en el instituto como soporte básico de la educación virtual.

- Desarrollar programas de capacitación plurianuales para docentes del instituto propendiendo elevar la calidad educativa.
- Promover cambios a la legislación actual del INADE que otorgue autonomía en su gestión para evitar imposiciones del escalón superior.

MATRIZ FODA

IMPORTANCIA	UTILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Permite establecer un diagnóstico de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una línea base como punto de partida para desarrollar proyectos de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica vulnerabilidades del instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite hacer frente a las amenazas evitando que estas afecten la gestión institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un mecanismo poderoso de análisis de la realidad y de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite mejorar nuestro proyecto educativo centrado en las TICS.
<ul style="list-style-type: none"> • Es un mecanismo para planificar con mayor eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la identificación de puntos fuertes y débiles del centro educativo.

5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

5.1 De la encuesta a Directivos

El Instituto Nacional de Defensa es un centro de estudios militares que capacita a oficiales de las tres ramas de fuerzas armadas del Ecuador, se halla ubicado en el cantón Rumiñahui (Sangolquí), el curso fundamental que realiza es el de Estado Mayor Conjunto.

Tabla 6. 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	6	86
b. Coordinadores de área	-	-
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

La mayoría contesta que el director organiza las tareas en reunión general y que se hace por grupos de trabajo. También se indica que existe la organización en equipos de juegos simulados y secciones o Dptos. de acuerdo a la estructura orgánica.

Tabla 7. ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	-	-
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	75
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	25
d. Otros		
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

La mayoría hace saber que los resultados obtenidos por la institución son aspectos a tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización, un porcentaje menor manifiesta que el valor y el tiempo empleados en la institución también se toma en cuenta. Los encuestados evidencian las acciones grupales de los miembros del instituto en pro de obtener calidad y resultados satisfactorios. Ahora, esta afirmación

en la posmodernidad no necesariamente es real porque la tecnología ha venido a suplir grandes espacios laborales, en el tiempo con menores costos.

Tabla 8. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	75
b. No	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Las tres cuartas partes de los encuestados manifiestan que si toman en cuenta el manual de normas y las tareas de los miembros de la institución. Esto nos muestra que existe conocimiento casi pleno de la normativa que rige el instituto, con ello el comprometimiento se encuentra en el ambiente laboral.

Tabla 9. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	-	-
TOTAL	4	100

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

El total de los encuestados (100%) señalan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director del instituto. El resultado da cuenta que la cabeza de la institución genera todo una corriente de confianza en la toma de decisiones.

Tabla 10. DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	-	-
b. No	4	100
TOTAL	4	100

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo los directivos del instituto nacional de defensa no delega la toma de decisiones a grupos de colaboradores. Es buen indicio porque existen situaciones complejas en las cuales no se puede socializar los problemas, más bien, la solución debe ser personalizada.

Tabla 11. LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	100	-	-	-	-
b	Desarrollo profesional de los docentes	-	-	3	75	1	25
c	La capacitación continua de los docentes	-	-	3	75	1	25
d	Trabajo en equipo	3	75	1	25	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75	1	25	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	-	-	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	-	-	4	100

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

El centro educativo en cuanto a la administración y liderazgo promueve la excelencia académica. El sector educativo militar siempre se empeña en promover la excelencia académica y el instituto nacional de defensa no es la excepción, por el contrario, siendo la capacitación final en la escala castrense, viene a afianzar el sentido valórico y de liderazgo institucional.

Tabla 12. HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	100	-	-	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75	-	-	1	25
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	50	2	50	-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25	2	50	1	25
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75	1	25	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Se puede observar que los resultados de la tabla son una mezcla de factores donde prevalece la respuesta: las habilidades de liderazgo son innatas, pero también se complementa con el estudio de las teorías contemporáneas sobre este tema, la experiencia, los estudios de gerencia y la combinación de práctica, teoría y reflexión. Siendo un tema complejo el de los valores y liderazgo considero que los planteamientos son correctos.

Tabla 13. 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 información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	1	25	3	75
c	La mejora de los mecanismos de control	3	75	1	25	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	75	1	25	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango

El mejoramiento del desempeño y el progreso que pueda observarse en la institución educativa viene con la promoción de ciertas políticas y prácticas que de acuerdo a los resultados de la encuesta son coherentes: resultados de desempeño de los actores educativos a fin de conocer los problemas y plantear soluciones inmediatas, mejora de los mecanismos de control y ambientes cordiales de trabajo. El tema de disminución del número de alumnos por aula en el instituto no cabe, toda vez que por norma el número está dispuesto para largas datas en relación a las promociones anuales de oficiales en las fuerzas armadas, situación distinta a la educación de carácter regular que se da en el país.

Tabla 14. ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar,	4	100	-	-	-	-

	Consejo Académico etc.)						
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	-	-	-	-
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	-	-	-	-
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	-	-	-	-
E	Otros (¿cuáles)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

En el INADE todos los organismos descritos en la encuesta se hallan constituidos, además existen juntas especiales que se hallan debidamente normadas en los reglamentos respectivos, asesorías y consultorías especializadas en temas de seguridad y defensa conforman los órganos que apoyan la gestión institucional.

Tabla 15. 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	4	100	-	-	-	-
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	100	-	-	-	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las	3	75	1	25	-	-

	medidas oportunas para resolverlos						
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100	-	-	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

El Dpto. académico con todos sus integrantes y la junta de profesores promueven las acciones descritas en la pregunta y proponen la formulación de políticas en ésta área para que su gestión sea efectiva.

Tabla 16. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	-	-
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	75	1	25
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	-	-
d	Mantener actualizada la metodología	4	100	-	-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	1	25
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75	1	25
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación	4	100	-	-

	didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100	-	-
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100	-	-
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

La parte académica del instituto viene cumpliendo con las responsabilidades descritas en la encuesta, además es importante completar su labor con: apoyo para detectar problemas relativos a la enseñanza-aprendizaje; orientar la formulación de evaluaciones y su proceso con todos los resultados; proponer nuevas mallas curriculares; analizar datos e información de carácter académico pero mejora de en calidad de gestión.

Tabla 17. 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	4	100	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

El cien por ciento de los encuestados afirman la pregunta. La lectura del caso es que existe la predisposición de hacer investigación y responsabilidad social, desafortunadamente no está encaminada correctamente debido entre otros factores

a la carga de trabajos que se ejecutan con alumnos, pocos directivos e incentivos limitados.

Tabla 18. MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	25	3	75
B	Plan estratégico	4	100	-	-
C	Plan operativo anual	4	100	-	-
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	25	3	75

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

La mayoría enfatiza en la planificación de corto y largo plazo, dados por el POA y el PEI, como se ha manifestado en otros apartados recientemente el instituto elaboró el proceso prospectivo de planificación estratégica con un horizonte temporal al año 2017, aquí entre otras acciones se enfatizan objetivos estratégicos, metas e indicadores a alcanzar; de cumplirse con lo planteado el instituto mejoraría notablemente su gestión, en el presente documento también va una propuesta que fortalecería la gestión en liderazgo y valores del Instituto.

Un indicador preocupante es la falta de capacitación a directivos y docentes, problemática que se solucionaría de efectivizarse el plan, especialmente su componente económico.

5.2 De la encuesta a los Docentes

Tabla 19. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como	2	40	-	-	3	60

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	60	2	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	3	60	-	-	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	3	60	2	40	-	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	-	-	-	-	3	60
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	5	100	-	-	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	5	100	-	-	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-	-	5	100	-	-
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	-	-	-	-	5	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro	-	-	-	-	5	100

educativo						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	100	-	-	-	-
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	5	100	-	-	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión el área académica	5	100	-	-	-	
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	-	-	5	100	-	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	5	100	-	-	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	100	-	-	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

La primera declaración debe ser contextualizada, el cuestionamiento a órdenes puede ser positivo cuando deviene de un estímulo para cambiar lo que se encuentra mal, esto dentro de los cánones de respeto y subordinación, al efecto cuarenta por ciento da una aceptación a esto. El resto se vuelca a lo que aparentaría está dentro de la línea de aceptación y respeto a las normas, como algo que no propone innovaciones.

Existen porcentajes que empatan en lógica con las otras encuestas como por ejemplo que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo donde se suman otros actores que otorgan al alumno condiciones favorables para el estudio; de otra parte, en el instituto no entran a protagonizar los padres por razones obvias (no es centro escolar).

Los encuestados razonan en armonía con otras preguntas anteriores en lo relacionado a: apoyo para implantar cambios de metodologías, los valores como eje transversal de capacitación del alumno y predominantes en la gestión educativa, compromiso con las decisiones que toma la autoridad, compartir actividades de integración con todos los actores educativos.

El liderazgo en la gestión administrativa se ubica en el centro de las respuestas, no obstante en el FODA, el área administrativa - financiera se ve como la parte más débil en el instituto.

5.3 De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20. 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	8	67	4	33	-	-
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	4	33	6	50	2	17
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	5	42	7	58	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	5	42	7	58	-	-
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	-	-	5	42	7	58
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	4	33	7	58	1	9
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	4	33	8	67	-	-
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	3	25	9	75	-	-
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	17	2	17	8	66
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	12	100	-	-	-	-
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	6	50	6	50	-	-

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	8	66	4	34	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	8	66	4	34	-	-
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	66	4	34	-	-

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Lo más importante que describen los estudiantes en la encuesta es:

- El director toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes.
- A veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.
- En el ambiente educativo a veces se observa un liderazgo conductual.
- A veces son llevadas nuevas ideas en las clases.
- No existen actividades repetitivas de forma mecánica en clases.
- Un alto porcentaje manifiesta que a veces o nunca se inicia clases con frases e motivación en valores y virtudes.
- A veces se aplica metodologías innovadoras de enseñanza.
- Existe interés de los docentes por los problemas de los estudiantes.
- Los estudiantes expresan sus opiniones siempre.
- Se privilegia el trabajo grupal.
- Existe comprometimiento de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- Los valores se enseñan con el ejemplo.

5.4 De la Entrevista a Directivos

Tabla 21. RESULTADO DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	8	80%	2	20%

2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	30%	7	70%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	7	70%	3	30%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	50%	5	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	40%	6	60%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	50%	5	50%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	9	90%	1	10%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	9	90%	1	10%

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Los directivos en esta encuesta describen sustancialmente lo siguiente:

- Identifican claramente lo que es comunicación e información como vehículos que permiten la consolidación del liderazgo, valores y gestión educativa en el instituto.
- Un porcentaje alto desconoce la normativa que engloba la gestión educativa.
- Saben cómo actuar frente a un conflicto que se presente entre actores educativos.
- Teóricamente conocen los atributos que debe reunir un líder educativo.
- No se identifica fehacientemente el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.
- Pleno conocimiento de los valores que el instituto tiende a desarrollar; valores que predominan en profesores y alumnos; finalmente no encuentran antivalores en la institución.

5.5 De la Entrevista a Personal de Apoyo

Tabla 22. RESULTADOS DE LA ENTREVISA AL PESONAL DE APOYO

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	f
1	¿Qué valores cree se ponen en práctica en el centro educativo?	2	67%	1	33%
2	¿Para mejor desempeño y progreso del instituto usted que promueve?	3	100%	0	0%
3	¿En términos generales de qué se encarga usted?	3	100%	0	0%
4	¿Cómo se puede mejorar el clima laboral?	2	67%	1	33%
5	¿Ha evidenciado algún antivalor durante su gestión en el centro educativo?	3	100%	0	0%

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

El personal que realiza procesos de apoyo hace conocer lo siguiente:

- Los valores que se ponen en práctica en el instituto son: constancia; profesionalismo; responsabilidad; dedicación; respeto; confianza y firmeza.
- Las personas tomadas de muestra promueven la colaboración, la constante disposición a aprender, el aporte al diseño de herramientas de uso informático del centro educativo.
- El clima laboral puede mejorarse a través de la comunicación, confianza, mente receptiva, que permita una relación laboral firme que inspire amistad, respeto y solidaridad.
- No evidencian ningún antivalor.

5.6 De la Entrevista a Actor externo (ex-director).

Tabla 23. RESULTADO DE LA ENTREVISA A ACTOR EXTERNO

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	f
1	¿Cuáles han sido los principales fundamentos para desarrollar el	1	100%	0	0%

	liderazgo de directivos en el Instituto?				
2	¿Qué debilidades han sido evidenciadas durante su gestión educativa en el Instituto?	1	100%	0	0%
3	¿Cuál es el criterio entorno a los valores que conjugan alumnos, directivos y docentes en el Instituto?	1	100%	0	0%
4	¿Cómo se observa el liderazgo que ejerce el Director durante su gestión en el Instituto Nacional de defensa?	1	100%		%
5	¿Describa los principales indicios que den cuenta de ausencia de valores o liderazgo en la gestión educativa del INADE?	1	100%	0	0%
6	¿Algún comentario adicional sobre el liderazgo, gestión y valores en el INADE?	1	100%	0	0%

Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en el Instituto Nacional de Defensa, 2012.

Elaboración: Carlos Sarango.

Considero que esta encuesta es muy importante porque el entrevistado es un ex director del instituto que estuvo en funciones durante tres años, hecho que marca pautas destacadas en la investigación que se lleva adelante. Por esta razón se aprecia que las respuestas tienen un valor óptimo dejando de lado la columna expresada como respuesta débil.

A continuación la descripción de lo más relevante:

- El liderazgo se fundamenta en considerar que el oficial egresado del instituto se constituirá en el ejemplo primario de quienes pasarán a conformar el futuro mando de las fuerzas armadas del Ecuador.
- El alumno sabe que liderará los ejercicios operativos, base fundamental de su preparación académica en el instituto, para comprobar planes reales en defensa interna y externa.
- Las principales debilidades del instituto en la gestión educativa tienen que ver con: la falta de profesores de planta; dificultad para contar con profesores externos debido a la distancia del instituto en relación a la capital; impedimento de contar con profesores extranjeros dada la normativa legal vigente; deficiente

gestión administrativa al depender financieramente del comando conjunto de las fuerzas armadas.

- Los valores establecidos en el instituto se conjugan perfectamente con el grupo de directivos, ya que en esencia estos se desprenden de los mismos valores militares.
- El instituto al tener la connotación militar facilita el liderazgo hacia directivos y alumnos, por parte del director, considerando que el alumnado es personal maduro y profesional, debido a los años de servicio que ostentan.
- Alta rotación de directivos en servicio activo, no permite mantener estabilidad en cuanto al fortalecimiento de la gestión y liderazgo educativo.
- El director del instituto debe permanecer por lo menos dos años en funciones para garantizar el seguimiento de las políticas institucionales.

5.7 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1. Falta de profesores de planta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orgánico estructural, funcional y numérico desactualizado. • Gestión financiera deficiente. • Antiguo paradigma de que el instituto debe manejarse con profesores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva diversificación entorno al seguimiento de materias que forman parte de la malla que integra el tronco común. • Exiguo comprometimiento con la causa institucional, de ciertos profesores externos. • Los asesores absorben carga adicional de trabajo que desorienta su función principal
<p>Problema 2. Alta rotación de directivos (subdirectores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de trasbordos inflexibles que no se adaptan al sistema educativo. • Apoyo inadecuado de 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión directiva incompleta. • No se cumple efectivamente la labor ejecutiva de las subdirecciones. • Los directivos que llegan al

	<p>ciertas fuerzas para otorgar alícuotas al instituto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de asignaciones de plazas para directivos del instituto, desactualizado. 	<p>instituto no cubren los perfiles requeridos para la acción educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios no logran plasmarse por falta de seguimiento.
<p>Problema 3. Eje administrativo-financiero dependiente del comando conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal vigente. • Tradición que ha dejado de ser actualizada. • Incapacidad de gestión de las autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras a los trámites administrativos-financieros. • Dificultad de contar con mejores procesos de contratación. • Extensos periodos de espera para proceder al pago por horas de clase a docentes. • Impide fortalecer el trabajo docente.
<p>Problema 4. Insuficiente investigación educativa militar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de carrera no revisado. • Dirección de educación militar relativamente nueva. • Presupuesto limitado para investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del oficial de estado mayor conjunto no consolidado en temas de ciencias militares posmodernas. • Investigaciones documentales y de sistematización educativa militar sin mayor aporte operativo. • Diseños metodológicos que no precisan claramente el tipo de investigación afín a roles fundamentales del estamento militar.
<p>Problema 5. Exiguos proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación de corto y largo plazo. • Son relativamente pocos y cumplen dos o más funciones. • No existen convenios con 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco docente y directivo desactualizado en destrezas y herramientas innovadoras, clave para el desarrollo académico. • Gestión educativa regular.

	<p>organismos pares y universidades que puedan suplir esta deficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Débiles proyectos de investigación. Planes y documentos que conforman el desarrollo académico desactualizados. Poca creatividad para implantar métodos innovadores de apoyo académico.
--	---	--

6. DISCUSIÓN

Para que los datos resulten más objetivos y pragmáticos, a continuación se expone una matriz que incluye varios componentes que proporcionan un mejor análisis.

Datos tablas	Fundamentación teórica	Experiencia profesional	Análisis (referentes diag-proyec)
El director toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes.	Cualidad del líder receptivo.	Permite crear un mejor clima de trabajo.	Facilita el liderazgo y fragua los valores.
A veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	Característica del líder autoritario.	Existe ambigüedad con el dato anterior, va a depender de la situación anímica de los encuestados	Se está dejando de lado algo importante, la visión del estudiante hace tomar correctivos en la gestión.
A veces son llevadas nuevas ideas en las clases.	Perfil del docente	Nuevas ideas proyectan información y conocimiento,	Siempre el docente debe esforzarse por innovar el

		razón de ser del instituto.	contenido de su materia, enriquece la enseñanza.
Un alto porcentaje manifiesta que a veces o nunca se inicia clases con frases de motivación en valores y virtudes.	Técnicas motivacionales para mejorar el aprendizaje e interrelación.	Este dato es mejor considerarlo en el ámbito escolar o estudiantil, cuando no se consolidan todavía los valores, propios de la edad del estudiante.	No viene al caso en el INADE, todos los estudiantes se hallan en el estadio de adultez y gran dosis valórica-profesional.
Los directivos saben cómo actuar frente a un conflicto que se presente entre actores educativos.	Principio básico de liderazgo y resolución de conflictos.	En instancias educativas el espectro del conflicto se torna controlable, no obstante, es necesario conocerlo y aplicarlo.	Resulta positivo que los directivos manejen doctrina que facilite el liderazgo de los centros educativos.
Pleno conocimiento de los valores que el instituto tiende a desarrollar; valores que predominan en profesores y alumnos	Característica que envuelve un liderazgo eficaz.	Permite un adecuado relacionamiento interpersonal como base para ejercer una gestión exitosa.	A veces no es exitoso solo conocer el entorno de los valores, lo relevante es mantener una praxis diaria fundamentada en el ejemplo.
El clima laboral puede mejorarse a través de la	Nomenclatura básica de las bondades de una buena	Proporciona buenos resultados para obtener un	Es una afirmación innegable que todo líder

comunicación	comunicación.	diagnostico real de lo que está pasando a nivel de organización.	educativo debe plasmar en acciones.
El alumno sabe que liderará los ejercicios operativos, base fundamental de su preparación académica en el instituto, para comprobar planes reales en defensa interna y externa.	Doctrina militar de operaciones conjuntas, base del curso que se realiza en el INADE.	El suscrito realizó el curso en el año 2004 y puede dar fe de la información recogida en el encuesta, es una preparación adecuada a las necesidades institucionales.	El conflicto el año 95 dio cuenta de una preparación exitosa sobre la base de la doctrina de operaciones conjunta.
Las principales debilidades del instituto en la gestión educativa tienen que ver con: la falta de profesores de planta; dificultad para contar con profesores externos debido a la distancia del instituto en relación a la capital; impedimento de contar con profesores extranjeros dada la normativa legal	Estatuto orgánico estructural, funcional y numérico.	Sin duda que estos hechos han sido vividos periódicamente en el Instituto, la mayoría de promociones han dejado sentadas las informaciones del caso, pero no han sido corregidas.	Lo que se expone en la primera columna se constituye en debilidades del centro educativo, deben ser corregidas a la brevedad posible para cumplir de mejor forma los objetivos académicos impuestos.

<p>vigente; deficiente gestión administrativa al depender financieramente del comando conjunto de las fuerzas armadas.</p>			
<p>El instituto al tener la connotación militar facilita el liderazgo hacia directivos y alumnos, por parte del director.</p>	<p>Leyes y reglamentos que rigen la vida militar, tienen su origen en la Constitución.</p>	<p>El instituto recibe en sus aulas a oficiales con más de veinte años en la institución, ellos han pasado etapas que ha permitido consolidar principios y valores militares, entre los que se halla la subordinación.</p>	<p>La formación y capacitación militar constituyen bases importantes para articular férreamente el respeto y consideración a las autoridades que ejercen liderazgo institucional.</p>
<p>Un indicador preocupante es la falta de capacitación a directivos y docentes, problemática que se solucionaría de efectivizarse el plan, especialmente su componente económico.</p>	<p>Todas las normas y prácticas educativas apuntan a tener docentes y directivos capacitados.</p>	<p>La experiencia profesional da cuenta que la mejora continua en otros países tiene como fundamento la capacitación, actualización y fortalecimiento del perfil del docente y del directivo educativo.</p>	<p>Una de las razones por las cuales no existen espacios de reflexión y socialización académica es porque los docentes no están actualizados y si a esto se suma que los directivos tampoco están</p>

			enfocados en la actualidad educativa, los conocimientos que se imparten son pobres.
--	--	--	---

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

7.1 CONCLUSIONES.

El objetivo general de la investigación señala: conocer de fuentes primarias la realidad por la que atraviesa el Instituto Nacional de Defensa en relación a la gestión liderazgo y valores en su administración. El objetivo específico es presentar una propuesta de mejora a fin de que los valores se vean fortalecidos y la gestión educativa se posicione adecuadamente en el ámbito de fuerzas armadas y del país. A través de las encuestas, entrevistas y observaciones se han obtenido los datos de las tablas contenidas en el presente documento, de las cuales se puede concluir lo siguiente:

En el ámbito de gestión directiva, El director organiza las tareas en reunión general, también se considera los resultados adquiridos en la institución para medir el tamaño de la organización y el manual de normas y tareas para los miembros de la institución. Existe clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por el director del instituto, quien no delega la toma de decisiones a sus grupos de colaboradores. El centro educativo en cuanto a la administración y liderazgo promueve la excelencia académica y las habilidades de liderazgo son innatas.

El mejoramiento del desempeño y el progreso que pueda observarse en la institución educativa viene con la promoción de ciertas políticas y prácticas directivas. Existen juntas académicas especiales que se hallan normadas en los reglamentos respectivos, asesorías y consultorías especializadas en temas de seguridad y defensa que integran los órganos que apoyan la gestión institucional. El Dpto. académico con todos sus integrantes y la junta de profesores promueven la formulación de políticas para que su gestión sea efectiva.

La parte académica del instituto viene cumpliendo con sus responsabilidades, además es importante completar su labor con: apoyo para detectar problemas relativos a la enseñanza-aprendizaje; orientar la formulación de evaluaciones y su proceso con todos los resultados; proponer nuevas mallas curriculares; analizar datos e información de carácter académico pero mejora en calidad de gestión. Existe la predisposición de hacer investigación y responsabilidad social, desafortunadamente no está bien encaminada, debido entre otros factores a la carga de trabajos que ejecutan los alumnos, pocos directivos e incentivos limitados. El PEI 2017 entre otras acciones enfatiza objetivos estratégicos, metas e indicadores a alcanzar; de cumplirse con lo planteado el instituto mejoraría notablemente su gestión, Un indicador preocupante es la falta de capacitación a directivos y docentes, problemática que se solucionaría de efectivizarse el plan, especialmente su componente económico.

Existen porcentajes que empatan en lógica con las otras encuestas como por ejemplo que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo donde se suman otros actores que otorgan al alumno condiciones favorables para el estudio. El liderazgo en la gestión administrativa se ubica en el centro de las respuestas, no obstante en el FODA, el área administrativa - financiera se ve como la parte más débil en el instituto.

Los estudiantes en la encuesta concluyen que: El director toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes. A veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. En el ambiente educativo a veces se observa un liderazgo conductual. A veces son llevadas nuevas ideas en las clases. No existen actividades repetitivas de forma mecánica en clases. Un alto porcentaje manifiesta que a veces o nunca se inicia clases con frases e motivación en valores y virtudes. A veces se aplica metodologías innovadoras de enseñanza. Existe interés de los docentes por los problemas de los estudiantes. Los estudiantes expresan sus opiniones siempre. Se privilegia el trabajo grupal. Existe comprometimiento de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Los valores se enseñan con el ejemplo.

Los directivos en esta encuesta describen sustancialmente que: Identifican claramente lo que es comunicación e información como vehículos que permiten la consolidación del liderazgo, valores y gestión educativa en el instituto. Un porcentaje

alto desconoce la normativa que engloba la gestión educativa. Saben cómo actuar frente a un conflicto que se presente entre actores educativos. Teóricamente conocen los atributos que debe reunir un líder educativo. No se identifica fehacientemente el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Pleno conocimiento de los valores que el instituto tiende a desarrollar; valores que predominan en profesores y alumnos; finalmente no encuentran antivalores en la institución.

El personal que realiza procesos de apoyo concluye que: Los valores que se ponen en práctica en el instituto son: constancia; profesionalismo; responsabilidad; dedicación; respeto; confianza y firmeza. Las personas tomadas de muestra promueven la colaboración, la constante disposición a aprender, el aporte al diseño de herramientas de uso informático del centro educativo. El clima laboral puede mejorarse a través de la comunicación, confianza, mente receptiva, que permita una relación laboral firme que inspire amistad, respeto y solidaridad. No evidencian ningún antivalor.

El último entrevistado es ex director del instituto que estuvo en funciones durante tres años, señala que: El liderazgo se fundamenta en considerar que el oficial egresado del instituto se constituirá en el ejemplo primario de quienes pasarán a conformar el futuro mando de las fuerzas armadas del Ecuador. El alumno sabe que liderará los ejercicios operativos, base fundamental de su preparación académica en el instituto, para comprobar planes reales en defensa interna y externa. Las principales debilidades del instituto en la gestión educativa tienen que ver con: la falta de profesores de planta; dificultad para contar con profesores externos debido a la distancia del instituto en relación a la capital; impedimento de contar con profesores extranjeros dada la normativa legal vigente; deficiente gestión administrativa al depender financieramente del comando conjunto de las fuerzas armadas. Los valores establecidos en el instituto se conjugan perfectamente con el grupo de directivos, ya que en esencia estos se desprenden de los mismos valores militares. El instituto al tener la connotación militar facilita el liderazgo hacia directivos y alumnos, por parte del director, considerando que el alumnado es personal maduro y profesional, debido a los años de servicio que ostentan. Alta rotación de directivos en servicio activo, no permite mantener estabilidad en cuanto al fortalecimiento de la gestión y liderazgo educativo. El director del instituto debe

permanecer por lo menos dos años en funciones para garantizar el seguimiento de las políticas institucionales.

Los principales problemas que se evidencian estudiando el tema tienen relación a: Falta de profesores de planta. Alta rotación de directivos (subdirectores) Eje administrativo-financiero dependiente del comando conjunto. Exiguos proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes. Instituto alejado de la ciudad. Escasa planta de docentes investigadores. Realidad educativa compleja. Oferta académica exclusivamente militar. Pocos medios para virtualizar la educación. Inadecuado presupuesto. Ausencia de programas de investigación militar conjunta. Ausencia en el relacionamiento del Instituto con otros centros educativos pares. Desarrollo tecnológico incipiente.

La línea base que da cuenta el diagnóstico incluye componentes de valía para obtener un liderazgo y gestión de valores apegado a la actualidad, colocándolos sobre el tapete para afianzarlos. Ellos son: factor tecnológico, realidad educativa compleja, articulación de teoría y práctica, niveles elevados de exigencia, pues la profesión militar lleva consigo estas pautas que sin ser excepcionales son diferentes.

7.2 RECOMENDACIONES.

Las necesidades encontradas en las conclusiones descritas anteriormente, se verán alcanzadas al dar cumplimiento a las siguientes recomendaciones:

Fortalecer los tópicos concluyentes expuestos, sobre la base de la propuesta abajo descrita, puesto que, al existir un hilo conductor en el problema investigado que va desde el diagnóstico y pasa por la problemática tiene que recaer en dicha propuesta de mejora, a fin de atenuar cualquier efecto educativo que pueda subsistir en el instituto.

La alternativa de solución se propone de manera integral, es decir abarca algo más que la situación del liderazgo y valores, conjuga toda la gestión institucional, la responsabilidad social y otras áreas, considerando fundamentos axiológicos como factor que transversaliza todos los objetivos, metas e indicadores institucionales.

La propuesta descrita se enmarca en el establecimiento de un escenario en el cual se ubicará el instituto en un horizonte temporal de cinco años con la capacidad de ser evaluado.

En el mismo sentido, al estructurar objetivos alcanzables todos los actores educativos del instituto y adscritos, orientarán su esfuerzo a consolidar dichos objetivos.

La recomendación sobresaliente se cierne sobre la base de la operacionalización de la propuesta de mejora que incluye un bien concebido plan para hacer frente a las novedades aquí señaladas. Dicha operacionalización involucra a gestores educativos institucionales que se hallan llamados a apoyar y cumplir con los cometidos de la alternativa de solución. La principal acción estratégica para llevar adelante lo señalado anteriormente incluye como pivote la gestión adecuada para cumplir en los plazos establecidos los objetivos propuestos, y con el devenir de los años, alcanzar la visión de futuro para el año 2017 que fue establecida por todos los que integran el Instituto Nacional de Defensa.

7.2.1 PROPUESTA DE MEJORA.

1) Tema

Proyecto de fortalecimiento del liderazgo y valores institucionales para el Instituto Nacional de Defensa.

2) Justificación

El Instituto Nacional de Defensa últimamente no ha realizado un diagnóstico institucional que dé cuenta de las falencias existentes en cuanto a la gestión educativa, liderazgo y valores institucionales. El presente documento contiene datos importantes que deben ser considerados para la solución inmediata de las fallas encontradas e impulsar un cambio trascendental en la capacitación de los oficiales de fuerzas armadas, pensando en que los mandos superiores deben guiar a los subordinados sobre la base de un gran contenido valórico. El estudio de causas y efectos que ocasiona este problema se verán confrontados con la presente propuesta donde todos los actores y gestores educativos deben involucrarse. Este proyecto conlleva la interiorización de los oficiales de fuerzas armadas que en el futuro inmediato tendrán que asumir la responsabilidad de dirigir una institución caracterizada por tener en su seno a líderes que conjugan los más altos valores institucionales.

3) Objetivos de la propuesta

1. Fortalecer las virtudes morales, valores personales y aptitudes de liderazgo en los miembros de fuerzas armadas que pasan por el instituto hasta el 2017.
2. Capacitar a oficiales para futuros mandos respetuosos de las normas legales, servidores a la nación y obedientes a la autoridad política.
3. Contribuir a que el personal militar se apropie del legado ético de nuestros héroes nacionales.

4) Actividades:

- Declarar el año 2013 como el “Año de los Valores Institucionales y Liderazgo en las Fuerzas Armadas”.
- Promover eventos académicos de trascendencia intra y extra institucional, con motivo del Año de los Valores Institucionales.
- Establecer convenios de cooperación para programas de liderazgo y valores, con establecimientos del país y del exterior.
- Proporcionar el apoyo interinstitucional, nacional e internacional para la implementación del PFVCD.
- Conformación de equipos de trabajo, para el desarrollo de un conjunto de actividades en cada nivel: equipo técnico-docente, grupos profesionales en cada una de las fuerzas y equipos docentes en cada centro educativo.

Temas	Responsables
Campaña “valores institucionales en el INADE”	Unidad de Relacionamento y cooperación interinstitucional (cooperación e la ESPE)
Ética profesional militar	Equipo de docentes INADE
Bases conceptuales de la profesión militar	Docentes ESPE, INADE
Liderazgo	Centro de estudios estratégicos de fuerzas armadas.
Proyecto de apoyo interinstitucional	Dirección de Proyectos

para fortalecer valores.	
Cursos especiales de gestión educativa en valores y liderazgo institucional	Unidad de desarrollo institucional; equipo de docentes INADE y ESPE.

Cursos especiales de gestión educativa en valores y liderazgo institucional

Contenido General de la Capacitación:

COMPETENCIAS GENERALES	VALORES INDIVIDUALES	CULTURA VALORICA INSTITUCIONAL	VALORES INSTITUCIONALES
Comandar repartos militares de acuerdo a la jerarquía que ostenta, dentro de los parámetros y características que propone el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Honor • Disciplina • Lealtad • Liderazgo • Coraje • Valentía • Espíritu de cuerpo • Espíritu militar • Tacto • Sobriedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases conceptuales de la profesión militar • Declaración universal de los derechos humanos. • Institucionalidad en valores. • Fundamentos históricos, político-estratégicos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinación al interés nacional. • Entrega irrestricta a la defensa de la Patria. • Desarrollo de una disciplina consiente. • Fomento de la flexibilidad y de una disposición a la innovación constante. • Propensión a un desarrollo

<p>Investigar, planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo (docencia, fundamentado en bases teóricas actualizadas didácticas y pedagógicas.</p> <p>Administrar los recursos humanos, materiales, logísticos y financieros, con criterios de exactitud, calidad, eficiencia y eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Patriotismo • Confianza • Autoestima • Sociabilidad • Respeto 	<p>constitucionales de las fuerzas armadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho internacional humanitario • Historia y relaciones cívico-militares. • Bases históricas en valores en la región y el país. • Desarrollo de liderazgo institucional • Política de la defensa nacional del Ecuador. • Ética profesional. • Historia militar 	<p>institucional basado en el conocimiento.</p>
---	---	--	---

5) Localización y cobertura espacial.

El Instituto se halla ubicado en Sangolquí, Cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.

En el área se asientan otras unidades militares como el fuerte militar San Jorge y Academia de Guerra.

La incidencia en la población circundante con la efectivización de la propuesta es mínima, porque es población no vulnerable que convive en ámbitos de relativa paz.

6) Población Objetivo

Director del Instituto

Directivos del INADE

Personal docente

Personal de apoyo y administrativo

Alumnos

Todos los actores descritos se hallan involucrados en la propuesta de mejora y a través de este mecanismo alcanzar una educación integral y de calidad. Los socios estratégicos se identifican con la dirección de educación y doctrina militar conjunta, la Espe y otros institutos superiores militares de la fuerza terrestre, naval y aérea.

7) Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos que se requieren para la ejecución de la propuesta son:

Humanos

- Directivos
- Docentes
- Alumnos
- Equipos técnicos - docentes
- Profesionales del ramo
- Conferencistas nacionales e internacionales
- Oficiales de fuerzas armadas

- Sistematizadores

Tecnológicos

- Medios informáticos-computacionales
- Aula virtual
- Proyector
- Laptops individuales
- Software de aplicación compatible con el tema

Materiales

- Didáctico
- Inmuebles de la institución educativa
- Insumos y elementos de oficina.

Físicos

- Aula
- Vehículos de transporte
- Complejo deportivo
- Escritorios
- Espacios físicos

Económicos

- Salarios
- Presupuesto para la propuesta
- Pagos servicios básicos, alimentación y estadía

Organizacionales

- INADE
- ESPE
- Comando Conjunto
- Fuerza terrestre, naval y aérea
- Institutos de educación superior de fuerzas armadas

8) Presupuesto

Valor estimado del proyecto

15 a 20 mil dólares americanos

Líneas de gestión del financiamiento

- POA
- Plan estratégico
- Asignación extrapresupuestaria
- Prorratio a las organizaciones involucradas.
- Empresas militares
- Modipos a cargo del INADE.

9) Cronograma General

La propuesta estará efectivizada en 15 meses.

Se ha considerado iniciar en el mes de enero del 2013.

MES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
enero-13	Campaña "valores institucionales en el INADE"	URCI
febrero-13	Curso: Ética profesional militar	Docentes INADE
marzo-13	Bases conceptuales de la profesión militar	Docentes ESPE
abril-13	Seminario: Liderazgo Institucional	UDI
mayo-13	Proyecto de apoyo interinstitucional para fortalecer valores.	Dirección de proyectos
junio-13	Curso: Alto Comando en valores militares	UDI
julio-13	Mesa redonda: Bases conceptuales de la profesión militar	Docentes ESPE
agosto-13	Conferencia: Derechos Humanos y Derecho Internacional	URCI
septiembre-13	Curso: Desarrollo de valores educativos militares	
octubre-13	Campaña "valores institucionales en el INADE"	UDI
noviembre-13	Seminario: valores profesionales en el nuevo milenio	Docentes INADE
diciembre-13	Curso: Alto Comando en valores militares	Docentes INADE
enero-14	Curso: Ética profesional militar	UDI
febrero-14	Conferencia: Derechos Internacional Humanitario	Docentes INADE
marzo-14	Campaña "valores institucionales en el INADE"	URCI

10) Evaluación

La evaluación de la propuesta será periódica, en enlace con el plan estratégico, para lo cual se deberá establecer indicadores de gestión.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AITECO, 2004, Granada España, tomo 863, 180.
- AZCARRAGA, Emilio, Fundación televisa, México, 2010
- BASTOS, Eduardo S. J. y Nelly González, 1997, Cómo Educar en Valores: materiales, textos, recursos y técnicas, México D. F. Editorial Grijalbo. Primera edición.
- DE MATA María, 2005Valores Institucionales,
- DEFINICIÓN de escala de valores por Florencia: Diccionario ABC <http://www.definicionabc.com/social/escala-de-valores.php>
- DÍEZ, Esther y González Rosa, 1986, EDUCACIÓN EN VALORES Lima, Centro de Proyección Cristiana. Primera edición.
- EDUCACIÓN EN VALORES, 1999, Madrid. Grupo Anaya Editorial. Primera edición, MOORE, T. W.
- ESCUELA de Educación: repasos de los PCMAS UMET. Fundamentos Psicológicos.
- ESCUELA de Fe cf S. Agustín, mor. eccl. 1, 25, 46.
- FARÍA, R.J., 1960Cosmología y Ética, Bogotá, Ed. Voluntad Ltda., pp. 154-157.
- FERNÁNDEZ, Merino José Vicente, FUNDAMENTOS SOCIALES DE LA EDUCACIÓN, Facultad de Educación, Universidad Complutense, autorización del real Colegio Alfonso XII.
- GIMENO S., José. 1981, Teoría de la Enseñanza y Desarrollo del Currículum. Amaya. Madrid,
- GROSS, Manuel, Oficio de Gerente: Funciones, roles y habilidades, Madrid, 2012.
- IBÁÑEZ Marín, R. (1973), Principios de la educación contemporánea. Madrid, Rialp.
- LA EDUCACION EN EL NUEVO MILENIO. 2010, Ensayo oct.
- LANDOLFI, Hugo, 2010 "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo." (Buenos Aires, Editorial Dunken)

- LIDERAZGO educativo, 2010: diario crítico, Chile.
- LOS VALORES DE LA EDUCACION EN EL NUEVO MILENIO Sylvia Schmelkes
- Manual de Ética para las Fuerzas Militares, CELAM No 155.
- Martínez, Elizabeth, "Modelo y Modelos Curriculares", Caracas, 2008.

- MAVAE, Rosa del Carmen, 2008: 21, blogspot, Unidad IV Proyección Humana y Asertividad.
- MODELOS CURRICULARES EN LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS EDUCATIVOS (REFLEXIONES) Lic. Elizabeth MARTINEZ R.
- MORELEÓN, Alicia, 2001, Que son los valores, México, Fundación televisa.
- OLAVE, Gema, Wordpress, 2011.
- ORGÁNICO estructural, funcional y numérico del Instituto nacional de defensa 2008-2012.
- OTERO Henry Juan Alexis, 2009, La Preparación Metodológica para la comprensión lectora de los docentes en formación de cuarto año de la carrera lenguas extranjeras desde la micro universidad, Fundamentos filosóficos, sociológicos y psicopedagógicos que sustentan la comprensión lectora, La Tunas.
- PRADAS MONTILLA, Silvia (2011) Cat. Gral. Ed. Tel. Madrid. España.
- RAMOS, Gerardo. 2002, Los fundamentos filosóficos como reconsideración crítica de la Filosofía de la Educación. Revista Digital OEI.
- SCHELER, Max. 2004, Formalismo en la Ética y la Ética material de los valores, Ed., Losada, España.
- SCHMELKES, S. 1996. "La Educación en Tiempos de Crisis", en La Calidad de la Educación: Conversaciones con Maestros". Documentos DIE No. 50. México: Departamento de Investigaciones Educativas. Schwartz.
- SCHMELKES, S. 1996. "Las Necesidades Básicas de Aprendizaje de los Jóvenes y Adultos en América Latina", en Osorio y Rivero (Coord.). Construyendo la Modernidad Educativa: Nuevos Desarrollos Curriculares en la Educación de Personas Jóvenes y Adultas. Santiago: UNESCO-OREALC/CEAAL/TAREA.
- TEMAS TRANSVERSALES Y EDUCACION EN VALORES, 2000.México D. F, Editorial Trillas. Tercera reimpresión edición Varios Autores.

- TEORÍA de la Educación. Problemática pedagógica contemporánea, 1980 Editorial Cincel, Madrid.
- TRECHERA Herreros José Luis, ETEA (Córdoba) “Trabajar en equipo: talento y talante”. Desclée de Brouwer.
- TRUJILLO, Ximena. Liderazgo cambiantes, 2011. México.
- UCINIO, Juan, Administración, 2001.
- WOMPER Freddy & René Fernández Montt, 2006. "superior, “Observatorio, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga), issue 72, December.
- **Sitios Web:**
 - www.definicion.de/gestion/ recuperado el: 03/04/2012/20h30
 - <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/> recuperado el:09/05/2012/15h30
 - <http://mavaerosy.blogspot.com/2008/04/lider.html> recuperado el:12/05/2012/09h45
 - <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm> recuperado el: 13/05/2012/19h20
 - <http://es.catholic.net/religiosas/656/1896/articulo.php?id=19216> recuperado el: 13/05/2012/21h40
 - <http://www.fundaciontelevisa.org/valores/que-son-los-valores/> recuperado el: 15/05/2012/19h50
 - http://www.colegiodeamerica.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=79 recuperado el: 16/05/2012/21h00
 - <http://www.definicionabc.com/social/escala-de-valores.php> recuperado el: 18/05/2012/22h13
 - <http://www.eumed.net/libros/2011a/932/Fundamentos>. recuperado el: 19/05/2102/11h20
 - <http://www.fundacionemiliamariatrevisi.com/fundamentos.htm>. recuperado el: 19/05/2102/20h10
 - <http://repasopcmasumet.wordpress.com/fundamentos-psicologicos/> recuperado el: 20/05/2012/17h00
 - http://www.areandina.edu.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=792&Itemid=529&lang=es recuperado el: 27/05/2012/11h00

- <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n6/3-6-13.pdf>. recuperado el: 02/06/2012/12h00
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Educacion-En-El-Nuevo-Milenio/892723.html> recuperado el: 09/06/2012/14h38
- http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf recuperado 23/06/2012/21h00
- <http://www.diariocritico.com/noticias/23448824/> recuperado 06/2012/18h00

9. ANEXOS Y APENDICES.

- Acta de Compromiso
- Formatos de encuestas y entrevistas
- Fotografías con las autoridades del Instituto

ANEXO “A”

ORGANIGRAMA

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA

Objetivos y Organigrama

OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos definidos en la parte de Gestión de Doctrina y Educación Militar Conjunta son los siguientes:

“Gestionar el Sistema de Doctrina y Educación Conjunta y emitir directrices generales para regular el Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas, a fin de entregar talento humano preparado para el cumplimiento de misiones asignadas”

ORGANIGRAMA



ANEXO “B”

ACTA DE COMPROMISO

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Quito, a los 4 días del mes de abril de 2012, comparecen por una parte el Crnl. (sp) Sarango Erazo Carlos Fabián alumno de la maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL y el Sr. Crnl. EMC. Egüez Espinoza Jonny Director del Instituto Nacional de Defensa a fin de suscribir la presente acta, donde existen los siguientes compromisos:

El Sr. Director del Instituto Nacional de Defensa de las Fuerzas Armadas, otorgará todas las facilidades al maestrante para que realice las investigaciones educativas en el Instituto necesarias para alcanzar el desarrollo de la tesis.

El maestrante entregará los resultados de la investigación al Director para el uso que crea conveniente, además tomará las medidas de seguridad necesarias a fin de mantener la confidencialidad de la información que sea considerada calificada.

El desarrollo del presente documento es con fines únicamente académicos, asumiendo la responsabilidad el maestrante en el caso de dar otros fines a las informaciones recolectadas.

Para constancia de lo acordado las partes firman a conformidad la presente acta, dejando sentado el agradecimiento por la ayuda proporcionada al alumno en el logro de sus metas.

EL DIRECTOR DEL INADE


JONNY EGÜEZ ESPINOZA
CRNL. EMC.



EL ALUMNO DE LA MAESTRIA


CARLOS SARANGO ERAZO
CRNL. (SP)

APENDICES

FOTOGRAFÍAS





