



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO
MILITAR Nº 10 ABDÓN CALDERÓN, EN LA CIUDAD DE QUITO,
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”*

Tesis De Grado previa a la obtención del Título
de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

DIANA MARÍA CALDERÓN SALMERÓN

DIRECTOR:

Mgs. Fabián Jaramillo

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, 1 de octubre de 2011

Mgs.

Fabián Jaramillo,

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Fabián Jaramillo

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f:.....

Diana María Calderón Salmerón

CI. 1714162359

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Loja, Octubre, 1, 2011

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios que me ha permitido culminar este proceso emprendido hace dos años con esfuerzo y muchas ilusiones. A mi esposo Juan Fernando que me apoyó todo este tiempo con paciencia, entrega y mucho amor, recordándome siempre que lo importante es siempre la alegría de aprender y ser cada día más, para servir mejor en el mundo. A mi amada Dulce María, por la paciencia que desde tan pequeña ha desarrollado al darme este espacio, para formarme y crecer como profesional y ser humano. A mi madre Lolita, que me ayudó a seguir adelante, a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino. A mi padre René que me orientó en momentos en los que necesité a un profesional amigo a mi lado. A mi querida suegra Rosita, que en todo momento me brindó su incondicional apoyo a través del cuidado de lo más preciado que hay en mi corazón, mi hija Dulce María. A mi suegro Fernando, cuyas palabras de apoyo y confianza siempre me motivaron a seguir y no decaer. A mi familia en general que, en uno u otro momento con su comprensión y ayuda oportuna, fueron parte de este escalón en mi vida.

Gracias también a los directivos y maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes con toda su preparación y recorrido profesional, han sabido guiar con interés y motivación constante, sus cátedras, mostrándonos como eje transversal la importancia que tienen los valores en una gestión de calidad del Directivo Educativo. Extiendo un agradecimiento especial a mi Director de Tesis, Magíster Fabián Jaramillo, por su inigualable aporte en la culminación de esta tesis; su revisión a detalle de estas páginas junto a su oportuna orientación, han sido cruciales en la calidad de este trabajo.

Finalmente, quiero extender mis agradecimientos a mis compañeros de carrera, cuyo interés y aportes en el EVA me permitieron construir un conocimiento más profundo y amplio que siempre se enriqueció con la diversidad de opiniones que allí pudimos compartir.

DEDICATORIA

*Con todo cariño para mis dos grandes amores
que son la inspiración de mi vida:
Juan Fer y Dulce María.*

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Entre los suscritos a saber: el **MAYOR FRANZ GUZMÁN**, en calidad de Vicerrector del Colegio Militar No. 10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito y, la **PSICÓLOGA DIANA MARÍA CALDERÓN SALMERÓN**, en calidad de Estudiante del Posgrado "Gestión y Liderazgo Educativo" de la Universidad Técnica Particular De Loja, se suscribe la siguiente acta de compromiso bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA:

Luego de la solicitud realizada y la debida autorización dada por las Autoridades del Colegio Militar No. 10 "Abdón Calderón", la Psicóloga Calderón se compromete a realizar la Investigación con el tema: "**Gestión, Liderazgo, y Valores**" como parte de su proyecto de Grado de estudios de Cuarto Nivel.

Se compromete además a que, una vez concluido el proyecto de investigación, pondrá en conocimiento de las autoridades del plantel los resultados que de allí se deriven, como una forma de retroalimentación sobre la Gestión, Liderazgo y Valores percibidos por la muestra seleccionada de la institución.

La Psicóloga Calderón asegura un manejo Ético y profesional de los Datos que se recolecten.

SEGUNDA

El Representante del Colegio Abdón Calderón, conocedor de los lineamientos requeridos para la investigación (muestra, tiempo de aplicación de instrumentos y documentos requeridos) y, entendiendo que la Investigación tiene fines meramente educativos, asume el compromiso de facilitar y apoyar la investigación de la siguiente manera:

- Brindar flexibilidad de horarios a las personas que participen en dicha investigación, de forma que se cumpla el tiempo de aplicación de encuestas conforme a lo previamente planificado entre las dos partes.
- Proporcionar los documentos de Gestión Educativa en donde se evidencien la Gestión, Liderazgo y los Valores de la institución, lo cual facilitará la descripción y análisis de los datos obtenidos.

Para constancia firman las partes, al 1 de marzo de 2011:


Mayor Franz Guzmán
Vicerrector del Colegio
"Abdón Calderón"




Diana Ma. Calderón
Psicóloga Educativa

Adjunto: Listado de documentos deseables de la Gestión Educativa en la Institución

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. LA GESTIÓN	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
2.1.4. La gestión educativa en Latinoamérica	14
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	16
2.2.1. Conceptos y Características.....	16
2.2.2. Tipos de liderazgo	23
2.2.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....	26
2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	31
2.3.1. Conceptualización e Importancia	31
2.3.2. Los Valores en el Sistema Educativo Ecuatoriano.....	35
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1. POBLACIÓN PARTICIPANTE	38
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS	42
3.2.1. Cuestionario y Entrevista	42
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....	45
4. RESULTADOS	46
4.1. DIAGNÓSTICO	46
4.1.1. Instrumentos de Gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores.....	46
4.1.1.1. Código de Ética.....	46
4.1.1.2. Plan Estratégico	47
4.1.1.3. El Plan Operativo Anual (POA)	47
4.1.1.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	48
4.1.1.5. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.	49
4.1.2. La Estructura organizativa de la Unidad Educativa N° 10 Abdón Calderón.....	49
4.1.2.1. Misión y Visión	49
4.1.2.2. Organigrama	51
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	53
4.1.3. El Clima Escolar y la Convivencia con Valores.....	54
4.1.3.1. Dimensión Pedagógica curricular y valores	54
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	57

4.1.3.3.	Dimensión administrativa financiera y valores.....	58
4.1.3.4.	Dimensión Comunitaria y Valores	59
4.1.4.	Análisis FODA	59
4.1.4.1.	Fortalezas y Debilidades	59
4.1.4.2.	Oportunidades y amenazas	61
4.1.4.3.	Matriz FODA	62
4.2.	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.....	63
4.2.1.	De los directivos	63
4.2.2.	Del Cuestionario a Directivos.	65
4.2.3.	De los Profesores	73
4.2.4.	De los estudiantes	75
4.2.5.	De Los Padres de Familia.....	77
5.	DISCUSIÓN.....	79
6.	CONCLUSIONES.....	85
7.	RECOMENDACIONES	87
8.	PROPUESTA DE MEJORA	89
8.1.	Título de la propuesta	89
8.2.	Justificación	89
8.3.	Objetivos de la propuesta.....	89
8.4.	Actividades	89
8.4.1.	Taller A: “El maestro como líder en el aula	90
8.4.2.	Taller B: “Las emociones y el liderazgo efectivo”	90
8.4.3.	Taller C: “Liderazgo aplicado a la dinámica de la organización”	91
8.5.	Localización y cobertura espacial.....	91
8.6.	Población objetivo	91
8.7.	Sostenibilidad de la propuesta	91
8.8.	Presupuesto	92
8.9.	Cronograma	92
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	93
10.	APÉNDICES	96
10.1.	Anexo 1:.....	96
10.2.	Anexo 2	101
10.3.	Anexo 3	104
10.4.	Anexo 4.....	108

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Gráfico 1: Concepto de Gestión	6
Gráfico 2: Metáforas que expresan la idea y visión de liderazgo.....	25
Gráfico 3: Diferencias Directivo y líder	30
Gráfico 4: Organigrama de La Institución Militar Abdón Calderón.....	51
Gráfico 5: Matriz FODA	63
Tabla 1: DIRECTIVOS ENCUESTADOS DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO	38
Tabla 2: DOCENTES ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO	38
Tabla 3: ALUMNOS ENCUESTADOS DE LA ESPECIALIDAD DE CONTABILIDAD DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO	39
Tabla 4: ALUMNOS ENCUESTADOS DE 2DO DE BACHILLERATO DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO	40
Tabla 5: ALUMNOS ENCUESTADOS DE 3ERO DE BACHILLERATO DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO	40
Tabla 6: TOTAL DE ALUMNOS ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO.....	41
Tabla 7: PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO.....	41
Tabla 8: TIPO DE ESTABLECIMIENTO.....	64
Tabla 9: Respuesta de los Directivos a la pregunta sobre	64
Tabla 10: Respuesta de los estudiantes	65
Tabla 11: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	66
Tabla 12: FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA MEDIR TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	66
Tabla 13: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL .	66
Tabla 14: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	67
Tabla 15: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER.....	67
Tabla 16: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO.....	68
Tabla 17: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	69
Tabla 18: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.....	69
Tabla 19: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	70
Tabla 20: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	71
Tabla 21: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	72
Tabla 22: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	72
Tabla 23: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	73
Tabla 24: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A DOCENTES	74
Tabla 25: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A ESTUDIANTES.....	76
Tabla 26: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA	77

RESUMEN

Siendo la Gestión, el liderazgo y los valores, temas tan recurrentes en la Realidad educativa y, por otro lado, conscientes de la necesidad de reorientar ciertos procesos en función de la mejora continua de todo centro educativo, se realiza la presente Investigación, con el objetivo de indagar sobre la Gestión, el Liderazgo y los Valores de la Unidad Educativa militar N° 10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito, durante el período lectivo 2010-2011.

Bajo este contexto, la investigación se realizó mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y técnicas de observación, dirigidas a cuatro grupos de la comunidad educativa del Plantel: Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia. Esto con el fin de obtener información confiable acerca de la Gestión, Liderazgo y Valores y así, generar una propuesta sólida de mejoramiento en estos ámbitos de forma coherente con las reales necesidades y características de la Institución Educativa en mención.

A partir de la información obtenida por la tabulación de los cuestionarios y del análisis de las entrevistas y observaciones, se obtuvieron conclusiones y recomendaciones que facilitaron la generación del plan de mejora, y su definición clara y puntual.

Así, se propone en la parte final de esta Investigación, un plan de Capacitación y formación, que promueve desde sus bases el Desarrollo Personal y profesional de los Docentes del Plantel en temas de liderazgo, pues los considera como el eje fundamental para cualquier proceso de cambio en la institución, debido a que por su diario contacto con el resto de la comunidad educativa son los más indicados para transmitir de uno u otro modo, los resultados positivos que se obtengan del plan de Capacitación.

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa militar N° 3 Abdón Calderón es una institución de carácter público que, como todas las instituciones educativas a cargo de militares han sufrido serios cambios en los dos últimos años, lo cual ha afectado de fondo su estructura interna y más aún los procesos internos que son los pilares sobre los cuales se fundamenta la educación de calidad que desde hace más de 50 años esta institución ha venido promoviendo el país. Estos cambios han sido generados básicamente por modificaciones en las regulaciones gubernamentales, especialmente la dictada por el Ex – Ministro de educación Raúl Vallejo, en cuyo período se determinó que las instituciones militares que por definición son entidades públicas, deberán brindar educación gratuita tal y como lo dispone la Constitución de la República.

Este cambio que, debido a razones presupuestarias, se está introduciendo de forma paulatina en este tipo de instituciones, ha conmocionado de diversas formas al interior de cada una de las mismas.

Estos, entre otros puntos, ha desestabilizado de alguna forma la dinámica de este tipo de centros, al punto que la visión de liderazgo y gestión en estos colegios ha dado un vuelco, ya que ahora estas instituciones pasarán a formar parte de las unidades fiscales del país.

Cabe anotar, que estudios formales en lo que respecta al liderazgo y valores dentro de la institución no se han realizado, por lo que precisamente, con la presente investigación se busca describir los principales fundamentos teóricos en relación a la Gestión Liderazgo y Valores de la “Unidad Educativa Militar N° 10 Abdón Calderón” de la Ciudad de Quito, mediante una investigación exploratorio-descriptiva que utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos para su análisis.

Es importante mencionar también, que esta investigación es factible por el nivel de responsabilidad y personal de la maestrante frente a sus estudios de posgrado y más aún, el nivel de responsabilidad frente a la sociedad ecuatoriana; pues si consideramos a la investigación como fuente de desarrollo de una sociedad, esta investigación es un aporte que repercutirá en la educación de nuestra sociedad.

Así, la importancia de esta investigación radica en que permitirá cotejar en la práctica lo que desde la teoría se propone en cuanto a los temas de Gestión, Liderazgo y Valores, lo cual es un tema básico en la actualidad dentro del ámbito de educación. Hoy en día se habla mucho de la importancia de educar con calidad; y, precisamente, al hablar de calidad se entiende que la educación ha dejado de ser un proceso de mera transmisión de conocimientos, sino que por el contrario, es un reto para toda institución educativa proveer a los estudiantes herramientas que les permitan enfrentarse y desarrollarse dentro de un mundo altamente competitivo y globalizado; es en este ámbito entonces, en donde entran las habilidades de gestión y liderazgo teniendo como base una formación sólida en valores, pues solo así se podrá garantizar que los niños y jóvenes de ahora, puedan hacerse cargo de la sociedad en el futuro, de forma responsable y competente.

Bajo estos lineamientos, se plantea el Objetivo General de la presente investigación desde donde se pretende analizar la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en El colegio N° 10 Abdón Calderón.

Este objetivo se cumple mediante el conocimiento profundo a través de la revisión documental y por supuesto de los instrumentos que permitirán recolectar la información que nos compete. De aquí se desprenden tres objetivos Específicos: a) Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores de instituciones educativas; b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el centro Educativo Abdón calderón y, c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Institución. Además, la presente investigación al plantear como resultado final una propuesta de mejora, extiende su objeto hacia la capacitación y formación docente como eje fundamental del cambio planificado y la mejora continua de la Institución.

Dicha propuesta permitirá orientar y por qué no, tomar acciones puntuales desde la cabeza de la organización en temas referentes a la Gestión, Liderazgo y valores, que eleven aún más la calidad del servicio que la Institución brinda a sus

estudiantes, pues si sus docentes y directivos se benefician con la retroalimentación que de aquí se desprende, es seguro que los estudiantes se beneficiarán directamente.

Siendo así, se invita cordialmente al lector a seguir paso a paso el desarrollo de las siguientes páginas, que enriquecen de sobremanera la propia formación y permiten adentrarnos en las aulas y oficinas de uno de los establecimientos educativos de mayor prestigio a nivel público, lo cual además de brindar una clara información, puede ser generador de nuevos temas de investigación y/o propuestas para mejorar la calidad de la Educación en el país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN

*“La administración es el órgano de las instituciones,
el órgano que convierte a una multitud en una organización
y a los esfuerzos humanos en acciones”
(Peter Drucker)*

2.1.1. Concepto

Al abordar este término, es importante partir de la premisa de que todo centro educativo requiere una dirección y por supuesto una gestión escolar, misma que es una de las funciones implícitas del ejercicio de la Dirección (Quintina, 2006).

Para comprender el significado del término Gestión, es menester remontarse a sus raíces etimológicas. Así, el término Gestión proviene del latín *gestio*, que en español significa: “acción de llevar a cabo” (Diccionario, 2007). El diccionario de la Lengua Española es más explícito aún, al indicar que gestión es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. Incluye, además un segundo significado indicando que gestión es dirección, administración de una empresa, negocio, etc. Por tanto, ya desde sus raíces etimológicas es factible entender la Gestión como una acción, un acto que mueve “algo” en función de un fin establecido, en función de una meta.

Quintina (2006) en su texto “Organización y Dirección de Centros Educativos”, manifiesta que en las organizaciones educativas el término gestión queda delimitado por el ámbito al que está dirigiendo, así por ejemplo se tienen los términos: gestión del centro escolar, gestión de proyecto, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, gestión del currículo, gestión de contenidos, gestión de los recursos, etc. Esto permite notar que la organización escolar por sus características particulares, requiere de un sinnúmero de actos de gestión en diversos ámbitos, para lograr sus objetivos y metas organizacionales.

Ahora bien, una vez entendido el término Gestión, es factible ligarlo con su representación en la práctica que es el verbo Gestionar, el mismo que tiene que ver,

en esencia, con “sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer” (Delgado, 2004).

Bajo esta perspectiva, se puede definir el término en cuestión como una acción o conjunto de acciones que se llevan a cabo para el logro de fines establecidos, optimizando los recursos existentes.

En ese sentido, al hablar de Gestión como un conjunto de actividades, estas se pueden definir de diferentes modos, lo cual a su vez, permitirá comprender con más detalles la gestión. Díaz (2008), por ejemplo, señala que “*las actividades de gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos hacia los fines que se desean alcanzar*”. Esta afirmación, amplía lo mencionado con anterioridad, y permite visualizar el alcance que tiene el término Gestión, pues incorpora elementos importantes necesarios a considerarse en toda organización, como son la previsión y visualización. Así, se puede ver que la Gestión no solo se refiere a actividades presentes, sino que también, permite proyectar el futuro de una Organización, y las actividades que se requerirán para alcanzar las metas u objetivos visualizados previniendo además eventos no deseables.

Barrios Ríos por su parte, permite visualizar algunos componentes que sintetizan lo dicho sobre el concepto de Gestión, mediante el siguiente esquema:

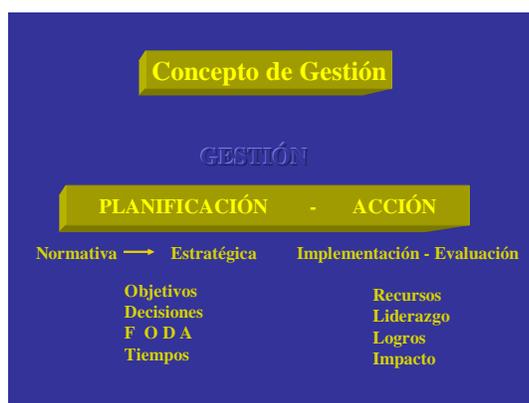


Gráfico 1: Concepto de Gestión

Elaborado por Barrios Ríos, tomado de World Wide Web, www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt

Así, para dicho autor, la Gestión es el *“proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”*.

Por tanto, el término Gestión si bien se puede definir como un modelo administrativo, no se agota en la administración, sino por el contrario, tiene como finalidad la transformación de una situación, a través de la construcción de proyectos institucionales que beneficien y eleven el nivel de una institución; todo esto mediante estrategias que se hallen bien fundamentadas en la situación particular de cada organización.

Es claro entonces, que la Gestión es un concepto más genérico que el de administración y, en la práctica, va mucho más allá de la simple ejecución de instrucciones. El concepto gestión, connota por tanto, las acciones de planificar y también las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, no es lo que ocurre en las situaciones reales, pues normalmente, quienes están al frente, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, adaptando la situación al contexto particular del momento, tanto interno como externo a la institución. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución.

En conclusión, se puede decir que la Gestión, es el conjunto de acciones que, más allá de la simple administración, se piensan y ejecutan en función del cumplimiento de objetivos o metas determinadas, mediante un uso óptimo de los recursos disponibles. Estas acciones son sujetas a varios ajustes en la práctica, considerando el contexto particular, tanto interno como externo, en el que se desenvuelve la institución en el día a día.

2.1.2. Importancia

Hoy en día el término Gestión es bastante utilizado en la práctica organizacional, sin embargo, para comprenderlo a cabalidad, es importante señalar su relevancia desde épocas remotas, pues tal como lo señala Cassasus (2000) *“la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos”*.

El mismo autor señala al respecto, dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Al respecto, menciona que ya en la República de Platón, se encontraba la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria, pues este gran filósofo consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los seres humanos a realizar acciones heroicas y de valor. De la misma manera, este autor manifiesta que en la Política de Aristóteles también, se encontraba la visión de la gestión percibida como una acción democrática, pues para este filósofo de la antigüedad, el ser humano era concebido como un animal social o político, y por ello se concebía la movilización como un acto mediante el cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Estas dos perspectivas que se remontan a la antigüedad muestran como ya desde aquellos tiempos, existía en la práctica, planteamientos que intentaban movilizar a la gente hacia fines deseados. Por ello, estos dos filósofos son considerados en la teoría moderna, como precursores del término gestión, aún cuando es recientemente que se lo concibe como un conjunto de ideas más o menos estructuradas.

Así, esta descripción que Casassus propone sobre las prácticas antiguas de “gestión”, permite evidenciar claramente la importancia del término desde hace mucho tiempo ha sido una necesidad en la historia de la humanidad, idear formas para lograr objetivos y metas dentro de un grupo u organización.

Desde entonces hasta ahora, el término ha evolucionado enormemente, y por tanto, la importancia de la gestión también, pues ahora en un mundo competitivo y cambiante, cada vez más se evidencia la importancia de una Gestión adecuada y oportuna que permita no solo sobrevivir a una institución, sino además, ser

competitiva y flexible ante las situaciones tanto internas como externas que se presentan.

Así, la gestión en la actualidad se hace mucho más importante pues una adecuada gestión permite sin duda, elevar el nivel de calidad de una institución cualquiera que sea su fin.

Por otro lado, es factible también evidenciar la importancia de la Gestión desde su definición. Así, si se ha hablado de aquella como un conjunto de acciones que, más allá de la simple administración, se piensan y ejecutan en función del cumplimiento de objetivos o metas determinadas, mediante un uso óptimo de los recursos disponibles, es factible deducir, que la Gestión es importante en cuanto permite en una institución conseguir tres aspectos relevantes, como son:

- a) Mejorar las cosas respecto a déficits o ineficiencias internas;
- b) Fortalecer lo que debe mantenerse por sus buenos resultados.
- c) Desarrollar lo que no exista y sea bueno para la institución.

Como se ve entonces, la gestión pretende corregir, mantener y desarrollar, propuestas que permitan a la Institución elevar su nivel y por tanto ser más competente en una sociedad que avanza rápidamente y está llena de grandes cambios. Por tanto, la gestión de una empresa permitirá hacerle frente a ese proceso de entropía al que toda organización sin excepción está expuesta; esto sin duda, facilitará la adaptación adecuada a los cambios y demandas de la sociedad en la que se encuentra inmersa la institución.

Ahora bien, considerando la importancia que en la presente investigación tiene la Gestión en el ámbito educativo, es importante hacer mención a la importancia de la Gestión en este ámbito. Así, tal y como lo menciona Alvaríño (2000): *“La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”*.

Este autor hace hincapié en la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educativos, pues ella incide en el clima organizacional, en

las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos.

Así, la literatura reciente sobre escuelas efectivas muestra que una adecuada gestión dentro del campo escolar, eleva el nivel de calidad de la educación y permite alcanzar objetivos reales y tangibles en un quehacer que cada vez se hace más importante dentro de la Sociedad: Educar. No en vano hoy en día, existen varias propuestas de Gestión de Calidad en el ámbito educativo, lo cual a su vez hace que las Instituciones Educativas adopten modalidades, antes solo pensadas en ámbitos empresariales, que permitan gestionar de mejor manera los procesos de las Instituciones que brindan servicios educativos.

Así, a modo de conclusión de este apartado es factible mencionar que sea cual sea el ámbito en el que una organización esté inmersa, una adecuada gestión se hace importante para obtener los mejores resultados con un manejo óptimo de los recursos disponibles, y así garantizar el nivel de competitividad de dicha organización dentro del entorno en el que se desenvuelve.

2.1.3. Tipos de Gestión

La literatura referente a los tipos de gestión permite considerar diversas formas de clasificarla y comprenderla. En este apartado se explicarán distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, lo cual permitirá comprender de mejor manera los diferentes tipos de Gestión que luego se proponen.

Bajo este preámbulo, se cita a Casassus (2000) quien expone que existen diferentes maneras de concebir la gestión según la perspectiva desde la que se mira. A continuación se exponen algunas de dichas visiones.

- Desde una *visión focalizada en la movilización de recursos*, la gestión se considera una capacidad de generar una relación adecuada entre la

estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada.

- *Desde una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos*, se sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido.
- *Desde una visión que se centra en la interacción de los miembros de una organización*, la gestión puede tomar variedad de concepciones, según sea la concepción de las personas.
 - Si se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan, la gestión es vista como una capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización
 - Si se la percibe con un enfoque lingüístico, que concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación, la gestión se puede ver como una capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
- Finalmente, desde la visión centrada en los procesos, se concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. Por lo tanto, la gestión de una organización es concebida como un proceso de aprendizaje continuo orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Evidentemente, en las distintas visiones evocadas por Casassus sobre la Gestión, está implícito el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación, lo cual sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a su vez a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto es un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación.

Una vez expuestas las maneras de concebir la gestión, y comprendido que cada institución es un sistema único sobre el cual actuar, es factible entonces mencionar algunos tipos generales de Gestión que se propone desde la literatura. Al respecto, Díaz (2008), en su exposición sobre *Gestión y Tecnología*, menciona nueve tipos de gestión, mismos que a continuación se detallan:

1. Gestión Tecnológica: Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
2. Gestión Social: Proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas sociales.
3. Gestión de Proyecto: Organización y administración de los recursos de manera tal que se pueda concretar el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
4. Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
5. Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
6. Gestión Administrativa: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.
7. Gestión Gerencial: Conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
8. Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
9. Gestión Pública: Actividades encaminadas a cuidar y hacer crecer los bienes públicos, en función del bien común de la sociedad a quienes le pertenecen.

Esta clasificación no es exhaustiva, sino por el contrario solo pretende dar un conocimiento general al lector de diferentes tipos de gestión que pueden considerarse desde la teoría.

Ahora, bien como se mencionó en el capítulo anterior, si el presente trabajo hace hincapié en el ámbito educativo, no se puede dejar de lado la Gestión Educativa, término que cada vez es más escuchado y utilizado dentro de la sociedad, por lo cual a continuación se dará una explicación más detallada de la la gestión aplicada al ámbito educativo.

Así, la Gestión educativa se refiere a todas aquellas actividades encaminadas corregir, mantener y crear estrategias que permitan dar un eficaz y eficiente uso de los recursos de una institución educativa encaminados a logro de objetivos institucionales. Todo esto enmarcado en un espacio y tiempo delimitados.

Al respecto Cassasus (2000) señala que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente, que tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación, y su contenido está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

En este sentido, la gestión educativa se vuelve una disciplina aplicada, un campo de acción que en la actualidad, se encuentra altamente influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en curso y por la práctica misma que se da en el día a día.

Pues bien, se ha citado entonces algunos tipos de Gestión, dentro de los cuales se ha señalado con especial cuidado la Gestión Educativa. Sin embargo, es importante luego del análisis realizado, considerar que, al vivir en una sociedad llena de cambios constantes, ninguna clasificación hoy por hoy pretende ser única o exhaustiva, por lo cual más que tipos de Gestión, hoy se puede hablar de maneras

de concebir la gestión en función de las necesidades y requerimientos de cada organización.

2.1.4. La gestión educativa en Latinoamérica

Como se ha visto en el apartado anterior, la importancia de la Gestión Educativa en la actualidad radica principalmente en que los cambios acelerados y constantes de la sociedad, demandan una atención oportuna y eficiente para que una institución pueda salir a flote y sea competitiva en su medio.

Sin embargo, al hablar de Gestión Educativa es prudente además, comprenderla desde el proceso histórico en el que se ha ido desarrollando a lo largo de los años, específicamente en Latinoamérica, cuyas repercusiones son bastante diferentes de otros lugares del mundo.

Sander (2010) al respecto, propone que para comprender la perspectiva histórica de la gestión educativa, sobretodo en Latinoamérica, se hace importante examinarla desde el ámbito de su historia política y cultural. Así, este autor plantea que dicha perspectiva se puede entender a través de cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques diferentes para estudiar el proceso de construcción, des construcción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación. A continuación se detallan brevemente:

- a) Enfoque jurídico.- que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con un carácter normativo y un pensamiento deductivo para sus educandos;
- b) Enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración, que se desarrolló a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial;
- c) Enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación;

- d) Enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra;
- e) Enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se hace importante citarla en el presente trabajo, puesto que existen nuevas tendencias en la gestión educativa, que son fruto de esta mirada histórica, y que, aunque aquí se detalla brevemente, es importante considerarla si se quiere que las lecciones del pasado sirvan como un compromiso para la solución de los problemas del presente y anticipen a las necesidades y aspiraciones del futuro.

Hoy por hoy, las nuevas tendencias de la gestión apuntan hacia la democracia y calidad de la educación, dos conceptos que parecerían incompatibles dentro del ámbito educativo, pero que sin duda, cuando se logra encontrar entre ambos un equilibrio adecuado, permiten que la gestión educativa alcance un nivel elevado en función de la misión de educar a las nuevas generaciones.

Esta es una demanda que la sociedad de hoy propone para los gestores educativos del nuevo milenio, y que sin duda, es necesaria en un mundo globalizado y altamente competitivo. De su correcta aplicación dependerá la calidad de la educación y por supuesto, la gestión que luego realicen las generaciones venideras, pues desde ya todos vamos marcando parte de la historia.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

*“Las dificultades no crean líderes;
solo muestran la clase de líderes que tenemos...”
(Lussier, 2005)*

2.2.1. Conceptos y Características

El liderazgo ha sido probablemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Para comprenderlo, es importante anotar que desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido diversos tipos de líderes reconocidos por cualidades únicas que les han permitido actuar en contextos determinados y sobresalir por sus ideas y capacidad de mover a grandes cantidades de seres humanos.

Lussier (2005) en su libro “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” refiere que el liderazgo ha generado gran interés y emoción desde la antigüedad, pues desde siempre el ser humano se ha planteado la pregunta de por qué determinadas personas han contado con el apoyo de seguidores dedicados y otros, haciendo aparentemente lo mismo, no han contado con ese apoyo.

El mismo autor afirma que sobre el liderazgo, aun cuando para el 2005 se habían escrito más de 30000 artículos en diarios, libros y revistas, y en ellas se habían acuñado cantidad de definiciones, hasta hoy no existe una definición universal del liderazgo debido a la complejidad del tema; es por ello que al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes.

Se plantea entonces en primera instancia, comprender el tema desde sus orígenes y raíces etimológicas. Así, “la palabra líder es tomada del sajón *leader*, cuya traducción viene a ser *guiar*. Así, el mismo término sirve para calificar a personas con una especial capacidad de influencia.. (Guillén Parra, 2006).

Sin embargo, aun cuando la literatura acerca de este término es bastante amplia, es importante anotar hoy en día “liderar” va más allá de una simple

influencia o dirección sobre otros. Delgado (2004) al respecto, señala que liderar es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo, “*es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente*”.

Esta perspectiva hace que algunas concepciones sobre el líder bastante generalizadas en su momento, queden caducas. Por ejemplo, no está justificado con solvencia, que líder sea exclusivamente aquella persona que posea ciertos rasgos personales o cualidades que lo hagan especialmente carismático ante los demás, sino más bien, la realidad evidencia que determinadas circunstancias exigen salidas que ponen en juego ciertas características personales y otras circunstancias que en cambio exigen tal vez características contrarias.

En ese sentido, hay situaciones que requieren un estilo de liderazgo, pero a la par existen otras situaciones, en las cuales ese mismo estilo resulta contraproducente. Por ello, ni las características, ni los rasgos de comportamiento, ni las dimensiones de actividad explican todo liderazgo. Delgado (2004) explica que estas insuficiencias hicieron dirigir las explicaciones hacia el contexto, de forma que para cada contexto, para cada situación a resolver, puede ser necesario un líder diferente.

Así, es factible entender el liderazgo no como algo consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos, sino por el contrario, como una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo.

Por tanto, no se puede hablar de un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones que satisfagan las expectativas y necesidades de un grupo. En ese sentido, el liderazgo se encarna en personas distintas según la situación que se afronta y el grupo del cual una persona es parte.

Bajo esta perspectiva, es importante anotar que en la actualidad ser líder no se entiende como una atribución individual o ambiental, sino más bien el liderazgo

se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización.

En este sentido, el liderazgo está definido entonces, como una función, que posee las siguientes cualidades: (Delgado, 2004)

- a) Estratégica, para toda la organización pues condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización,
- b) Compartida, en el sentido de que se distribuye y se derrama por toda la organización (equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores),
- c) Se inserta en la cultura, puesto que es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización,
- d) Reside en el grupo, aun cuando en su ejercicio influyen factores y cualidades personales y,
- e) Influyente, pues resulta de la confluencia dinámica del líder, el grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen entre sí. (Delgado 2004)

En síntesis, este autor define el liderazgo como *“la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”* (Delgado, 2004)

Una vez planteado este primer acercamiento a la definición de liderazgo, se exponen tres definiciones adicionales que permiten discutir y complementar la propuesta planteada.

El primero de estos autores, Guillén Parra (2006), define al liderazgo como una capacidad humana que tiene que ver mucho con la motivación de otros, y que además, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de algunas civilizaciones.

Bass (2006), citado por Guillén Parra, en cambio, lo define como *“una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”* e indica además, que los líderes son agentes de cambio.

Finalmente, Lussier (2005) refiere que el liderazgo *“es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”*. Esta definición, complementa y se interrelaciona estrechamente con la anterior dada por Bass, pues anota un factor importante que es el cambio como base para alcanzar los objetivos deseados. Esta definición además, señala cinco elementos clave que permiten comprender el concepto de liderazgo de forma más clara y que a continuación se detallan:

- a) Líderes y Seguidores.- La definición presentada muestra el liderazgo como un proceso de influencia que se da recíprocamente entre líderes y seguidores. En ese sentido saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas de liderazgo hará de una persona un mejor líder y seguidor. La diferencia entre los dos, aún cuando ambos posean habilidades de liderazgo, radicará en el interés de una persona en ser lo uno o lo otro, lo cual no quita la posibilidad de que los buenos seguidores también desempeñen funciones de liderazgo cuando sea necesario y además influyan en los líderes en determinados momentos.
- b) Influencia.- Proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Es la parte medular del liderazgo. También los buenos seguidores pueden influir en los otros.
- c) Objetivos de la organización.- Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen solo en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir o propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dirigir y, con el aporte de los seguidores, fijar

objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos.

- d) Cambio.- Influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez. Las frases siguientes nunca han estado en el vocabulario de los líderes triunfadores: “siempre lo hemos hecho de esta manera, nunca lo hemos hecho así; es importante saber realizarlo, nunca lo hemos hecho así, no entra en el presupuesto...” El liderazgo por tanto supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro que se desea para la organización.
- e) Gente.- Como corolario de los anteriores elementos es fácil deducir que liderar es sinónimo de dirigir a personas. Las investigaciones, la experiencia y el sentido común apunan hacia una relación directa entre el éxito de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo en las que se considera a las personas como activos, pues son los esfuerzos colectivos de la gente los que hacen que las cosas sucedan.

Esta última definición es bastante amplia, pero sobre todo práctica para entender el tema del liderazgo en nuestros días, sobretodo en lo que respecta al medio organizacional, pues allí no siempre se cuenta con líderes como los famosos de la historia, que han revolucionado a la sociedad entera, sino más bien en la organización día a día nos encontramos con variedad de líderes que revolucionan de algún modo su entorno más cercano e inmediato (la organización), produciendo cambios importantes que permiten avanzar y trascender.

Bajo las perspectivas anteriores, no es difícil entender que hoy en día el liderazgo sea considerado por muchos como una megacompetencia que comprende y abarca otras competencias más operativas, características de la práctica profesional, o específicas. En ese sentido, es factible la formación y preparación de un profesional, a través de varias vías que se ofrecen para responder a las necesidades de liderazgo en la actualidad.

Al respecto, se puede citar el ejemplo de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Barcelona, que realizó un seminario sobre Dirección Estratégica sobre las siguientes competencias que pueden constituir muy bien la médula del liderazgo desde una perspectiva real y concreta:

- La comunicación interpersonal.
- La creatividad e innovación.
- La negociación.
- El trabajo en equipo y la conducción de reuniones.
- La interculturalidad.

Así, se pueden diferenciar con claridad tres elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo:

- Por un lado, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder,
- Por otro lado, una reacción libre de quienes le siguen; mostrando una reacción que no es necesariamente exigible y,
- Finalmente, la búsqueda de un cambio persiguiendo una meta que es lo que sitúa al líder en una posición diferente ante el resto del grupo.

Una vez contextualizado el término, se exponen ciertos rasgos de los líderes eficaces que ayudan a delinear con mayor precisión el fenómeno de liderazgo. Así, Lussier (2005) afirma que a pesar de que existen líderes para cada situación particular, parece haber algunos atributos que diferencian a los líderes de los demás, los mismos que a continuación se detallan brevemente:

- Dominio. Los buenos líderes asumen puestos directivos y responsabilidades, sin embargo, no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Para alcanzar un potencial de liderazgo pleno se debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.
- Gran energía. Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran bien la presión, no claudican, enfrentan

pero no se derrotan ante la adversidad. Tienen gran tolerancia a la frustración pues se esfuerzan por superar los obstáculos.

- Confianza en sí mismo. Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores.
- Locus de Control: Los líderes (internalizadores) creen que controlan su suerte y que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Los seguidores (externalizadores) creen que no tienen control sobre su suerte y que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño. Los líderes entonces, asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, orientándose al futuro y preparando planes para alcanzar sus objetivos.
- Estabilidad. Se asocia con la eficacia y el avance administrativos. Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos.
- Integridad. Se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza.
- Inteligencia. Por lo general los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio, entendiéndose como inteligencia a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.
- Flexibilidad. Capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo.
- Sensibilidad a los demás. Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos (requiere empatía).

Sin duda, estas características o rasgos que se evidencian en líderes eficaces, ayudan mucho a comprender el término desde una perspectiva general de lo que se

ha evidenciado a lo largo de la historia en los líderes reconocidos como tales. Se hace hincapié sin embargo, en la importancia de reconocer el hecho de que cada situación, grupo u organización demanda un estilo de liderazgo único y particular, dependiendo de las necesidades y objetivos particulares que se tengan. Precisamente esto será objeto del siguiente subcapítulo, en donde se verán los diferentes tipos y estilos de liderazgo que hoy en día se reconocen.

Mientras tanto, como se ha podido ver por este recorrido para conceptualizar el término liderazgo, es factible concluir que, aun cuando ninguna definición por sí misma es basta para comprender en su totalidad el concepto de liderazgo, todas apuntan a la importancia de entender que existe un líder con características y cualidades únicas para cada situación o determinado contexto sobre el cual se puede influir para generar cambios que beneficien a todos los que le siguen.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Como se mencionó en los párrafos anteriores, dentro de las nuevas aportaciones que se han hecho desde diferentes enfoques relacionales del liderazgo, se considera a este como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, dos partes implicadas en la relación. Aun cuando esto no es lo único que define a un líder, para fines didácticos Guillén Parra (2008), en su libro “Ética en las Organizaciones” distingue tres grandes enfoques que plantean tres tipos de liderazgo:

- Líder transaccional.- Relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguir cede en su comportamiento, adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
- Líder Transformacional.- Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes.
- Liderazgo Servidor.- Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Estos tres tipos de liderazgo, están relacionados directamente con la relación que se establece entre líder y seguidor, lo cual permite evidenciar ciertas generalidades que se dan en la forma en que un líder influencia en su grupo.

Otros autores, señalan más bien que los tipos de liderazgo también están dados por el estilo que un líder tenga en particular, en relación al nivel de participación de los seguidores en la toma de decisiones. En esa línea se puede mencionar a Vroom, quien identifica cinco estilos de liderazgo (citado por Lussier, 2005):

- Decisorio.- El Líder que toma la decisión y la da a conocer a los seguidores. Puede recabar información de otros fuera y dentro del grupo, sin tener que especificar el problema.
- Consulta Individual.- El líder plantea a cada uno de los seguidores el problema de forma individual, obteniendo a través de ello su información y sugerencias, luego de lo cual toma la decisión.
- Consulta al Grupo.- El líder reúne al grupo y plantea el problema, obtiene su información y sugerencias, y luego toma la decisión.
- Facilitador.- El líder reúne al grupo y actúa como facilitador para definir el problema y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. El líder busca la participación y el consenso sin imponer sus ideas.
- Delegador.- El líder deja que el grupo diagnostique el problema y tome la decisión dentro de límites establecidos. Su función es la de responder preguntas y proporcionar estímulos y recursos.

En función de estas dos maneras para determinar los tipos y/o estilos de liderazgo, es factible deducir una vez más, lo que se ha venido resaltando en párrafos anteriores: hoy en día el concepto de líder ha evolucionado de tal manera, que se entiende que un líder se hace según el contexto en el cual actúa, es decir, cada situación demanda un líder con características específicas.

Al respecto, Delgado (2004) señala que entre los estudiosos del liderazgo, otra idea bastante asentada y aceptada es la de su *carácter caleidoscópico* lo cual

significa que cada autor trabaja, enfatiza y ordena los componentes o partes del constructor de una manera diferente originando una visión, imagen o metáfora personal del liderazgo.

Bajo esta perspectiva, el mismo autor sistematiza la mayoría de esas *metáforas*, para expresar la idea y visión del liderazgo que son en realidad numerosas. Para fines explicativos, en la siguiente tabla se recogen las más importantes:

Metáforas que expresan la idea y visión de liderazgo	
<i>Tipos de liderazgo</i>	Conceptos
<i>Centrado en principios (Covey, 1995)</i>	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
<i>Intuitivo (LeSaget, 1977)</i>	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
<i>Transcultural (Kreitnery Kiniki, 1996)</i>	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
<i>Global (Kreitnery Kiniki, 1996)</i>	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.
<i>El líder como entrenador (Duncam y Oates, 1994)</i>	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Estratégico (Ansoff, 1997)</i>	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los «entornos turbulentos» y cambiantes de nuestro tiempo.
<i>Visionario (Nanus, 1994)</i>	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>De liberación (Noer, 1997)</i>	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Instructivo (Greenfield, 1987)</i>	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.

Gráfico 2: Metáforas que expresan la idea y visión de liderazgo

Tomado de Delgado, 2004.

Como se puede ver en el gráfico anterior, muchos han sido los tipos de líderes descritos en el ámbito educativo. Y cada tipo se ha descrito en función de contextos particulares desde los cuales se ha pretendido generalizar ciertas cualidades o características de quienes han ejercido liderazgo.

Delgado para complementar su escrito, señala que han seguido emergiendo nuevas propuestas y visiones en la literatura organizacional, complejizando este

mínimo esquema global. Cita algunos ejemplos como: Conger (1991) que habla de *liderazgo carismático*, Antry (2003) que expone al *líder con vocación de servicio*, Goleman (2002) quien habla de *liderazgo resonante*, Quinn Mills (2002) que habla de *Eliderazgo*, Fisher y Alan Sharp (1999) que refieren al *liderazgo lateral*, Ulrich (2000) que habla del *liderazgo basado en resultados*, o BOLI (2004) que prefiere hablar de *liderazgo estratégico*.

En este sentido es factible evidenciar una gran evolución del concepto de líder, en donde la tipología tradicional ya no es basta, pues así como el mundo hoy es cambiante y flexible, también al parecer cada día se forjan nuevos líderes con características únicas que responden a determinados contextos en los cuales se desenvuelven, dando así un nuevo sentido al liderazgo, y permitiendo llegar a una síntesis integradora entre los rasgos individuales de líderes con los contextos determinados en los que se desenvuelven.

En fin, luego analizar los diferentes enfoques de los tipos de liderazgo, es factible concluir que hoy en día, prevalece la idea de que un líder se hace para cada contexto y que si bien es cierto existen cualidades personales que pueden considerarse importantes para definir a un líder, lo cierto, es que lo que en para un contexto puede servir, en otro podría ser contraproducente, pues así como hay diversidad de personas, también existen diversidad de grupos y organizaciones, que responden a diferentes tipos de liderazgo, según sea su situación, necesidad y expectativas particulares.

2.2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Hasta que aquí se ha expuesto el tema de liderazgo y cómo este ha evolucionado cada vez más rápido en los últimos años. Ahora bien, surge un cuestionamiento al respecto que no siempre es bien entendido dentro del campo organizacional: ¿qué sucede cuando el liderazgo en una organización es impuesto por la jerarquía de un determinado cargo? ¿Acaso todo directivo es líder? Es precisamente ahí, en donde se ve la importancia de tratar este acápite estableciendo las principales diferencias entre ser directivo y líder.

Al respecto, parece claro en principio, que el liderazgo es, en teoría, una competencia básica de un directivo dentro de una organización, o más puntualmente dentro de una institución educativa.

Para dar consistencia a esta afirmación, Delgado (2004) cita a Goleman y Boyatzis (2002) quienes al proponer su modelo de competencias, mencionan dentro de las competencias de gestión de relaciones, el tema del liderazgo inspirador, como la capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo y generar ilusión y compromiso entre sus miembros.

Sin embargo, a pesar de ello, la práctica muestra cómo muchos directivos carecen de habilidades de liderazgo real, y más bien influyen en la gente a su cargo, no tanto por cualidades de liderazgo propiamente dichas, sino más bien por la jerarquía que su cargo representa en el grupo particular que tienen a cargo.

Existen ocasiones en que una persona asume un cargo directivo por sus conocimientos académicos y ciertas virtudes, pero en realidad a la hora de manejar a la gente a su cargo, se tropieza con varios inconvenientes, puesto que le falta un factor indispensable para hacer un trabajo efectivo: el liderazgo.

Bajo esta perspectiva, se inicia este análisis a partir de la comprensión de lo que demanda ser un directivo dentro de una organización. En ese sentido, el papel de los directivos se entiende en una institución a partir de dos aspectos:

Por un lado, las relaciones jefe subordinado no son estáticas, sino que están en permanente dinamismo. Quien dirige tiene la potestad que es lo propio de quien manda; Es importante mencionar que con ello, se puede ganar o perder autoridad. Por otro lado, los puestos de dirección implican necesariamente tener poder dentro de una organización. Poder en sentido amplio como la capacidad de influir en el comportamiento de terceros. El uso de este poder con la ética están conectados estrechamente, si se entienden los conceptos de autoridad y potestad.

Así, la autoridad, viene a ser un concepto necesario para comprender la relación directivo - institución. Etimológicamente la palabra autoridad, proviene del latín "autocritas" que a su vez deriva del verbo "augere" que significa "hacer crecer".

Sin embargo, hoy en día el término es más utilizado en sentido de dominio, de mando, en lugar de ayuda, de apoyo. Por el contrario, cuando el término está bien manejado un como parte de la autoridad que un directivo tiene frente a su grupo, ayuda a crecer a los miembros del mismo, se puede decir que esta es entonces una cualidad de liderazgo que el directivo ha desarrollado.

Es importante mencionar además, que a nivel educativo, el rol del director es básicamente la transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orienten y reorienten la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Por todo ello, un directivo requiere del contacto permanente con la gente que está a su cargo. Aun así, un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, debido al miedo de perder autoridad. Pero cuando ello sucede, con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. Es muy común evidenciar situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Ahora bien, otra característica que comúnmente se espera de un director, es que tenga un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanentes, que exige una reestructuración permanente de la institución, genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. Así pues el rol del director en ocasiones es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración. Con este preámbulo se hace posible entonces diferenciar entre líder y directivo.

El primero es alguien a quien por diversas cualidades internas la gente le sigue en sus ideas, opiniones, y actuares, sin necesidad de que por debajo dicha

persona tenga un cargo que le faculte para hacer que los otros hagan lo que él indica, o más aún piensen como él piensa. Un directivo en cambio, sea o no sea líder en el más amplio sentido la palabra, es quien cumple una función de dirigir a un grupo de personas o una institución, gestionando el buen uso de todos sus recursos en función del cumplimiento de los objetivos, pero que no necesariamente influye por sí mismo, sino más bien puede hacerlo de una u otra forma por el cargo que ostenta dentro de una organización. Sin embargo, no siempre la gente hará lo que él dice por convencimiento, sino más bien porque así debe ser.

Lussier (2005), habla de la gran diferencia que existe entre Directivos y líderes. Refiere que en nuestros días la función de los administradores/directivos está evolucionando, pues los exitosos recurren a formas de liderazgo verdaderamente democráticas al compartir la responsabilidad de la dirección con los empleados.

Este autor hace hincapié en la importancia de considerar que los líderes exitosos por lo general también son buenos administradores /directivos; a su vez los buenos administradores/directivos también suelen ser líderes exitosos. Según este autor ambos paradigmas se superponen en la teoría de las organizaciones, y, aunque muestra algunas de las diferencias fundamentales entre los directivos y los líderes, advierte que estereotipar de manera simplista a administradores o líderes poco contribuiría a la comprensión del liderazgo, por la estrecha relación que hay entre ambos. Con esa consideración que antecede, a continuación se muestra el gráfico que Lussier (2005) expone sobre las diferencias que existe entre los Directivos/administradores y líderes:

DIFERENCIAS ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	
AMINISTRACIÓN/DIRECCIÓN	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder y de los cambios introducidos por los líderes, así como el mantenimiento y administración de la infraestructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la articulación de una visión organizacional y la introducción de grandes cambios organizacionales; motiva al personal y afronta los aspectos altamente estresantes y problemáticos de los ambientes externos a las organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a las tareas (cosas) al desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y control. • Planeación. Establece objetivos y planes detallados para alcanzarlos. • Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el administrador desea que se haga. • Control. Supervisa los resultados y adopta medidas correctivas. • Predecible. Planea, organiza y controla mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la función de dirección de liderazgo interpersonal (en la gente) • Delinea directrices; plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro • Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando dé resultados acordes con la visión de la empresa. • Se motiva e inspira a los empleados para que concreten la visión de la empresa en forma creativa. • Se realizan cambios innovadores rápidos, que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio •
<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores hacen las cosas correctamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes hacen las cosas correctas.
<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis está en el cambio, la delegación atribución de facultades, la colaboración la gente y la diversidad.
<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque es de una visión a corto plazo, evasión de riesgos, el mantenimiento y la imitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque es de una visión a largo plazo, asumiendo riesgos, innovando y creyendo.
<p>Gráfico 3: Diferencias Directivo y líder Tomado de libro: Liderazgo de Robert Lussier, 2005, pág. 17</p>	

Así, cuando estos dos conceptos se armonizan en uno solo, se puede hablar de líderes con cargos directivos, los cuales son bastante cotizados en nuestro medio,

pues llevan a las empresas a tomar altos niveles de competitividad, dejando en las personas a su cargo huellas marcadas que les ayudan a su crecimiento personal y profesional. Eso es lo deseable, aunque no lo que siempre sucede.

Finalmente, es importante que el liderazgo de un directivo pueda tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc., pero más allá de ello, radica en factores internos de su personalidad que harán que con cautela y equilibrio la gente confíe y apoye sus ideas y proceder.

2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.3.1. Conceptualización e Importancia

Jaime Balmes (2004), en su tratado de Etica, empieza de la siguiente manera: *“Hay en todos los hombres ideas morales...Bueno, malo, virtud, vicio, derecho, deber....son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”*.

Así al hablar de valores se debe tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

El bien, es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor, como son la justicia, la prudencia entre otras.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se propinan normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito, que no es más que una forma más o menos estable en

el tiempo que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad (Correa, 2010).

Con ello, se puede decir entonces que todo lo que es para bien de la persona se identifica como valor, por lo cual, pedagógicamente hablando, los valores vienen a ser fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección. (Chavarría, 2004)

A manera de ejemplo y situándonos en la realidad educativa que atañe a esta investigación, se puede ver que para que el educando comprenda los diversos aspectos de una cultura tiene necesariamente que entrar a valorarlos positiva o negativamente. Lo que llamamos valores pueden tener un signo positivo o negativo. La axiología llamó a los primeros valores y a los segundos desvalores (Gaona, 1994).

Los valores son determinadas maneras de apreciar ciertas cosas importantes en la vida por parte de los individuos que pertenecen a un determinado grupo social o cultural. En primer lugar, es esencial a los valores este sentido de apreciación, de manera que las axiologías han distinguido siempre entre bien y valor. Hay cosas mejores que valen menos para nosotros. Igualmente hay ciertas maneras colectivas de apreciar la vida, de apreciar el trabajo, esta relación no es igual para nosotros que para sociedades de cultura árabe por ejemplo.

Los valores al igual que las instituciones, tienen un carácter moral, nadie los ve, son invisibles, pertenecen a un mundo espiritual. Se pueden estudiar sin embargo, se objetivizan a través de prácticas, de tradiciones de símbolos, lo cual se detalla brevemente a continuación (Gaona, 1994).

- Práctica: Todo lo que hace el hombre no en sentido físico sino en el sentido praxis de prácticas como hablar, pasear, saludar. La vida es un entramado de prácticas.
- Tradiciones: Viene del latín *traditum* que significa entregar, todo lo que viene del pasado es tradición. A los pueblos las culturas les es necesaria, así como la memoria lo es a los individuos.

- Símbolos: El hombre es un animal simbólico. Los símbolos son expresiones de la vida profunda, de todo lo que llevamos dentro. Son muchas las cosas que llevamos dentro y no las expresamos

Se tiene así, que el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo hasta lo más espiritual y a partir de ello, al plano sobrenatural. Es decir, se tienen varias esferas que engloban diversos tipos de valores, a continuación se detallan:

- a) Valores religiosos
- b) Valores Intelectuales
- c) Valores Afectivos
- d) Valores económicos
- e) Valores estéticos,
- f) Valores físicos
- g) Valores morales
- h) Valores sociales.

Estas esferas de valor poseen ciertas características (Chavarría, 2004):

1. Son armonizables: Enlazables entre sí, coexistentes.
2. Inagotables: La cima de cada esfera es infinita, no tiene límites.
3. Objetivables: Se manifiestan en hechos personas, situaciones concretas, es decir pueden conocerse.
4. Universales: Son independientemente de que sean o no captados, asequibles a todos los hombres y mujeres, y valen para todos, aunque algunos no los reconozcan.
5. Jerarquizables: Cabe cierta subordinación, en virtud del grado de perfección que proporcionan al ser humano.

Una vez que se ha establecido algunos lineamientos claros respecto al tema de los valores es factible ligar dicho tema con la educación.

Sin duda, para los educadores (padres o profesores) los valores son un tema insoslayable; pugnar por una educación en valores, no es una moda sino la esencia

misma de la acción educativa, pues los valores son el contenido de la educación. Así para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible (Chavarría, 2004)

Una educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca se está suficientemente educados en algún valor, pues siempre se puede aspirar a más. Esto es lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda inconclusa de la plenitud.

En cuanto educadores, se debe comprender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tienen su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano. Así el ser humano aprende a hacer suyos los valores del hogar, de la escuela, de los amigos y de todo cuanto pase por el, siendo por supuesto de mayor relevancia para el ser humano la familia y la escuela, por se en donde más tiempo convive el ser humano.

La escuela por tanto posee responsabilidad prioritaria ante al educación en determinadas áreas de valor. Desde sus inicios la escuela es una institución de origen cultural, creada para apoyar y complementar la acción educativa familiar, en aquellos aspectos como la formación intelectual, a través del acercamiento a la ciencia, la formación sociopolítica y cívica, la formación estética, entre otras esferas de igual importancia.

Siendo así, Chavarría en su libro “Educación y sociedad”, propone tres principios para abordar la acción educativa en valores:

- a) El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en los que se desea formar.
- b) La convicción Vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- c) La formación e la voluntad como medio sustancial, pues e perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

En conclusión, hoy más que nunca, en la educación se ve la necesidad de que los Bachilleres egresados tengan un sistema de valores que les permita orientarse en el tiempo, articulando pasado-presente-futuro y que posean conciencia socio-histórica y una profunda formación ética. Además deben poder distinguir lo real de lo imaginario, lo estático y cambiante, la velocidad de los cambios y el alcance espacial de los mismos. En este sentido, los valores juegan un papel importantísimo, pues de la formación que se da a los niños y jóvenes en temas de valores, dependerá en gran parte la visión que ellos desarrollen frente al mundo.

2.3.2. Los Valores en el Sistema Educativo Ecuatoriano

Se ha determinado la importancia de los Valores en la educación y formación de los niños y jóvenes en general. Sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que cada país y región del mundo cuenta con un sistema específico de valores que caracteriza, implícita o explícitamente, la formación que imparte a sus educandos.

La realidad ecuatoriana no es diferente, tiene su propio esquema propuesto a través Plan Decenal de Educación, vigente a partir del año 2006, en donde se exponen los valores del Sistema Educativo Ecuatoriano, que deben ser la base en las instituciones educativas del país. A continuación se exponen brevemente estos valores con una breve explicación del motivo para que se hayan considerado en el país (Plan Decenal de Educación, 2006-1015):

- **Honestidad**, para tener comportamientos transparentes con los semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros
- **Justicia**, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

- **Respeto**, A la propia persona y a los semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados
- **Paz**, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas
- **Solidaridad**, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad
- **Responsabilidad**, para tomar conciencia de las consecuencias que tiene todo lo que se hace o se deja de hacer, y como garantía de los compromisos adquiridos.
- **Pluralismo**, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología.

Estos valores en principio, son ejes transversales sobre los que se asienta la educación en el estado Ecuatoriano, sea a nivel particular, fiscal o fiscomisional. Sin embargo, es importante anotar que cada institución cuenta con su propio código de ética y programas de valores, que alineados con los propuestos por el Ministerio, responden a las necesidades sociales detectadas para caso particular.

Los colegios particulares y, principalmente los particulares religiosos, promueven valores en función de sus creencias e ideologías propias, que son muchas veces el motivo mismo de su creación.

Esto no pretende sino, dar la libertad a los padres de familia de escoger en la educación que crean más conveniente para sus hijos, pues este es el derecho de todo ser humano en un mundo en que se propicia la libertad de expresión y de respeto.

3. METODOLOGÍA

El Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón”, lugar en el que se realizó la investigación, es una institución Pública, que nace como Casa Maternal el 28 de Noviembre de 1.953, con Decreto Ejecutivo expedido en el gobierno del doctor José María Velasco Ibarra.

En 1.984 se autoriza la creación del Colegio del Ejército, y en 1.996, por disposición de la Dirección de Educación de la Fuerza Terrestre, se fusionan el Jardín de Infantes, la Escuela y Colegio en la Unidad Educativa del Ejército “Abdón Calderón” (COMIL-10), que desde entonces ha tomado como guía la luz que encendió el 24 de Mayo de 1822, su patrono, el joven Capitán Abdón Calderón Garaicoa, quien dejó impreso su nombre en las Faldas del Pichincha, por alcanzar sus sueños de libertad para la Patria, bajo el conocido lema: “Solo Venciéndote, Vencerás”.

Por el número de estudiantes y la infraestructura de la Institución, la primaria y Secundaria, se encuentran físicamente en ubicaciones distintas en la ciudad de Quito.

Al colegio acuden 1200 alumnos, en dos horarios: matutino, en el cual asisten 598 alumnos de primero a tercero de bachillerato y, vespertino, en el cual asisten 850 alumnos de octavo, noveno y décimo de básica. Es importante resaltar que los profesores son distintos para cada jornada, pero las autoridades y el personal administrativo se compone de las mismas personas en su mayoría.

Por otro lado, es necesario anotar que la Institución está dirigida por Miembros de alto rango de la fuerza Terrestre, quienes han sido delegados para el efecto. Ya en niveles de coordinación, se aprecia civiles o ex militares retirados.

3.1. POBLACIÓN PARTICIPANTE

La investigación se ha centrado en la sección Matutina. Mediante las tablas que siguen, a continuación se detallan las características particulares de cada grupo que participó en la investigación: Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes.

Tabla 1: DIRECTIVOS ENCUESTADOS DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Edad	32-42		43-53		53-63		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Masculino	2	33,33	2	33,33	1	16,67	5	83,33
Femenino	0	0,00	1	16,67	0	0,00	1	16,67
TOTAL	2	33,33	3	50,00	1	16,67	6	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Directivos.

Esta tabla muestra, que el 80,33% de los directivos encuestados son hombres, mientras que un 16,67%, son mujeres. Es importante mencionar que del 100% del personal Directivo, el 80% fue entrevistado personalmente.

Tabla 2: DOCENTES ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Edad	29-39		40-50		51-61		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Masculino	3	15,00	3	15,00	2	10,00	8	40,00
Femenino	2	10,00	7	35,00	3	15,00	12	60,00
TOTAL	5	25,00	10	50,00	5	25,00	20	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Docentes.

La tabla 2, muestra las características del personal docente evaluado; 20 profesionales que pertenecen al equipo de Docentes del plantel. Es factible

evidenciar por tanto que existen en el estudio, más mujeres que hombres Encuestados, lo cual es una buena muestra para nuestro estudio, si consideramos que estos porcentajes están en relación con el Censo del magisterio Fiscal del Ecuador (2000) en donde el 38.76% del magisterio son hombres y el 61.24% son mujeres.

En relación a la edad, se puede ver que un porcentaje significativo de los docentes Encuestados se encuentra en edades comprendidas entre 40 y 50 años, mientras que equitativamente el otro 50% se encuentra repartido entre los otros dos grupos de edad que se han considerado en el estudio.

En cuanto a la población de alumnos participantes, se ha tomado una muestra de 40 alumnos en total. Aquí se encuentran incluidos los comandantes y sub-comandantes de cada paralelo, que son los representantes de sus respectivos cursos. Las tablas siguientes permiten observar la frecuencia de los participantes agrupándolos por edad y por sexo.

Tabla 3: ALUMNOS ENCUESTADOS DE LA ESPECIALIDAD DE CONTABILIDAD DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Edad	15		16		17		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculino	1	6,67	5	33,33	2	13,33	8	53,33
Femenino	0	0,00	6	40,00	1	6,67	7	46,67
TOTAL	1	6,67	11	73,33	3	20,00	15	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Estudiantes.

Así, la Tabla 3 muestra la población Encuestada de alumnos que pertenecen a la especialidad de Contabilidad del Colegio, de los cuales el mayor porcentaje se encuentra en el grupo de hombres.

Tabla 4: ALUMNOS ENCUESTADOS DE 2DO DE BACHILLERATO DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Sexo	15		16		17		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Masculino	1	6,67	6	40,00	2	13,33	9	60,00
Femenino		0,00	5	33,33	1	6,67	6	40,00
TOTAL	1	6,67	11	73,33	3	20,00	15	100

Elaborado por Calderón Diana tomado de las encuestas de alumnos.

El cuadro que antecede muestra a su vez, las características de edad y Sexo de los Alumnos de la Especialidad de Informática de 2do de Bachillerato, encontrándose una mayoría de hombres respecto al grupo de mujeres.

Tabla 5: ALUMNOS ENCUESTADOS DE 3ERO DE BACHILLERATO DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA DEL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Sexo	16		17		18		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Masculino	1	10,00	3	30,00	2	20,00	6	60,00
Femenino	0	0,00	3	30,00	1	10,00	4	40,00
TOTAL	1	10,00	6	60,00	3	30,00	10	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Estudiantes de Tercero de Bachillerato.

Esta tabla muestra los datos en relación a los alumnos de tercero de Bachillerato de la especialidad de Informática. Aquí, nuevamente, se evidencia una mayor prevalencia del sexo masculino frente al femenino.

Tabla 6: TOTAL DE ALUMNOS ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Edad	15		16		17		18		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Masculino	2	5,00	12	30,00	7	17,50	2,00	5,00	21	57,50
Femenino	0	0,00	11	27,50	5	12,50	1,00	2,50	16	42,50
TOTAL	2	5,00	23	57,50	12	30,00	3,00	7,50	40	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Estudiantes.

En la Tabla anterior, se muestra el total de la población de estudiantes del Colegio que participó en el estudio, de los cuales el 57,50% son de sexo masculino y el 42,50% de sexo femenino. Igualmente, esta tabla permite divisar en resumen, las edades de la población estudiantil encuestada, según la cual la mayor parte de alumnos se encuentran en la edad de 17 años.

Tabla 7: PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS EN EL COLEGIO ABDÓN CALDERÓN CLASIFICADOS POR EDAD Y POR SEXO

Edad	27-37		38-47		48-57		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Masculino	0	0,00	5	25,00	2	10,00	7	35,00
Femenino	2	10,00	8	40,00	3	15,00	13	65,00
TOTAL	2	10,00	13	65,00	5	25,00	20	100

Elaborado por Calderón Diana a partir de datos obtenidos de encuesta a Padres de Familia.

Finalmente, el cuadro anterior permite evidenciar las características por edad y Sexo de la población de Padres y madres de familia Encuestados, que en total fueron veinte seleccionados al azar. Dentro de este grupo encuestado, el 35% fueron hombres y el 65% mujeres. En relación a las edades de los padres y madres

de familia encuestados se puede apreciar que la mayor parte se encuentran entre los 38 y 47 años de edad.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes algunas técnicas e instrumentos que a continuación se detallan:

3.2.1. Cuestionario y Entrevista

Se sabe que el cuestionario es un instrumento que se emplea para conocer actitudes, creencias, valores, opiniones, etc., y, mediante este, se procura describir la incidencia, frecuencia y distribución de las características de una población identificada. Además, este instrumento es importante puesto que en sí mismo permite la generalización de los resultados al resto de la población, y compararse subgrupos o contextos diferentes (McMillan, 2008).

La entrevista en cambio, es otro de los instrumentos de recolección de datos, que se define como un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer algo de la persona que es entrevistada (Diccionario, 2011).

En función de ello, se aplicó un cuestionario con preguntas de tipo cerradas, para lograr obtener datos cuantitativos y específicos. Se utilizó un modelo diferente según el grupo evaluado, a saber: Directivos, Docentes, Estudiantes, y Padres de Familia. Igualmente se aplicó una entrevista a los directivos de la institución, la misma que permitió cotejar y ampliar la información obtenida con el cuestionario.

A continuación se detallan las particularidades de los instrumentos específicos de evaluación que se aplicó a cada uno de estos grupos evaluados.

Directivos:

El fin del cuestionario a los directivos fue el de recolectar datos sobre el estilo de gestión y liderazgo que desde su función se imparte en la institución, es decir,

cómo desde la cabeza de la institución se pretende liderar y gestionar la educación en el centro educativo. Adicionalmente, este cuestionario intentó recolectar datos sobre los valores que desde la Dirección se proyectan hacia toda la institución educativa.

Bajo este lineamiento el cuestionario se organizó en dos bloques, el primero que recaba información general del establecimiento y el segundo, que se centra propiamente en preguntas que pretenden recolectar la información que se persigue con los objetivos del cuestionario. (Ver Anexo 1)

Se entrevistó además, a cuatro directivos del plantel: Vicerrector, Inspector General, Coordinador Académico y Jefe de área. Esta entrevista se hizo mediante preguntas que podrían denominarse semiestructuradas (Mc Millan, 2008), puesto que han sido redactadas para permitir respuestas individuales y medianamente específicas; con ellas se pretende identificar aspectos puntuales de la gestión, el liderazgo y los valores del centro educativo.

Docentes

El cuestionario aplicado a los docentes fue otorgado por la Universidad técnica particular de Loja. Es basado en el Inventario de problemas de enseñanza en su forma más no en su fondo, puesto que los ítems han sido modificados en función de la información que se ha querido recolectar, en lo referente al tema de estudio.

Así, el objetivo del cuestionario fue indagar sobre la percepción que los docentes tienen sobre la gestión, el liderazgo y los valores que se practican en la Institución Educativa objeto de estudio.

El encabezado inicia indicando que el inventario consta de 55 ítems, sin embargo, para los fines de la presente investigación se han aplicado únicamente 16 ítems que permiten recolectar los datos requeridos en este estudio.

Así, el cuestionario de los docentes está compuesto por 3 partes: el encabezado, en el que se solicita la participación de los docentes; la información general de la institución y, por último, las 16 preguntas en donde los docentes deben

responder a una serie de declaraciones con una de las tres opciones propuestas, a saber, “siempre”, “a veces”, “nunca”. (VER ANEXO 2)

Estudiantes

Se aplicó un cuestionario a los paralelos de informática y contabilidad de segundo de bachillerato y al paralelo de informática de tercero de bachillerato. Entre los alumnos que participaron estuvieron los comandantes y subcomandantes de cada paralelo, como representantes de su curso.

Este cuestionario se basa en el Inventario de Ambientes de Clase en Facultades, pero las preguntas se han modificado para adaptarlas al tema del presente estudio, con el fin de obtener información sobre la percepción que los estudiantes tienen sobre la gestión, el liderazgo y los valores que se practican en la institución educativa.

Así, consta de 3 partes: a) Encabezado, en donde se solicita la participación de los estudiantes y se dan las instrucciones generales para responder el cuestionario; b) datos de identificación generales, en donde se indican datos de la institución educativa y, c) 14 ítems en donde el estudiante debe responder a cada declaración según crea conveniente en función de cuatro opciones que se le dan. (VER ANEXO 3)

Padres de Familia

El cuestionario para padres de Familia fue elaborado por la maestrante, como una adaptación del Inventario de Ambientes de Clase en Facultades y Escuelas, pero enfocado desde el punto de vista del padre de familia. Las preguntas por tanto han sido modificadas en función de la población a la que está dirigido y de los datos que se pretenden recopilar.

Consta de tres partes: a) Encabezado, en donde se explica el objetivo del cuestionario y lineamientos generales para contestarla, b) información general sobre el padre de familia, que contiene edad, género y número de hijos que tiene en el plantel y, c) 20 preguntas estructuradas en función del objetivo de este estudio, a las que el padre de familia debe responder con uno de las tres opciones dadas según sea su percepción respecto a cada declaración presentada (VER ANEXO 4)

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, es a la vez una investigación cuantitativa y cualitativa.

Es cuantitativa, puesto que a través de la aplicación de cuestionarios orientados a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se obtienen índices numéricos que luego se resumirán y se presentarán como resultados del presente estudio.

Al mismo tiempo es también Cualitativa, porque se han revisado y analizado los instrumentos de planificación educativa como el Plan Estratégico Anual (POA), planes de clase, el proyecto educativo institucional (PEI), El manual de organización, El plan estratégico y el Reglamento interno de la Institución Educativa objeto de estudio, que permitirán obtener conclusiones puntuales de la Institución educativa Militar No. 10 Abdón Calderón.

Dentro de este enfoque mixto se ha aplicado métodos descriptivos y exploratorios, por lo que se considera que la presente investigación es de tipo exploratorio.-descriptivo, ya que se va a indagar y analizar con fundamentos científicos como está la gestión, el Liderazgo y los Valores en la institución Educativa.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

Se ha llegado a una de las partes medulares de la presente investigación, pues hasta aquí, los apartados anteriores han permitido evidenciar lineamientos generales y teóricos sobre el tema que atañe a esta investigación, es decir, sobre la Gestión, el liderazgo y los Valores de las Instituciones. Pero es en este capítulo propiamente, en donde se profundiza sobre la situación particular de la Unidad Educativa Abdón Calderón y, ligándola a la teoría, se realiza un amplio análisis que permitirá más adelante un desarrollo coherente de resultados de manera que se puedan extraer conclusiones y recomendaciones que beneficien propiamente a la institución.

A continuación se dará un breve enfoque de algunos aspectos que servirán de base para el diagnóstico institucional.

4.1.1. Instrumentos de Gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores

Dentro de la documentación adicional revisada, gracias a la apertura mostrada en la unidad Educativa militar N°10 Abdón Calderón, están principalmente el Proyecto Educativo Institucional y el plan operativo anual principalmente, así como parte de algunos documentos como el proyecto de educación en valores y el manual de funciones de la organización.

4.1.1.1. Código de Ética

Es importante señalar que la Institución no cuenta con un código de ética propiamente dicho puesto que este código está sujeto a las disposiciones dadas desde la Fuerza Terrestre, que en definitiva responden a una educación basada en Disciplina, honestidad, lealtad, honor y responsabilidad, basados en el lema: “solo vencióndote vencerás”, muy conocido desde las Fuerzas armadas Ecuatorianas,

según lo mencionó el Vicerrector del Colegio cuando se indagó en este aspecto.

Esto es lo que siempre se inculca y se enseña a los estudiantes del colegio militar, y que implícitamente se considera un código de ética, aun cuando no exista uno propiamente desarrollado para esta actividad educativa.

4.1.1.2. Plan Estratégico

Por políticas del Colegio fue difícil obtener este documento. Sin embargo, algunos datos del plan estratégico se pueden evidenciar en el Plan Operativo Anual y el Proyecto Educativo Institucional, que se detallan más adelante.

4.1.1.3. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo Anual está realización con mucho cuidado y especificidad, lo cual permite comprender a cabalidad lo que se hará dentro del año lectivo. Consta de 9 partes que se han llenado por cada departamento de la institución. Estas nueve partes son: diagnóstico, objetivos, actividades, tiempo (inicio y terminación), responsables, recursos, Evaluación y observaciones.

Un tema de interés para presente investigación es que se procura el trabajo en equipo en todo momento. Por ejemplo, el departamento académico realiza su planificación integrando los aportes que el Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil puede dar a su área. En ese sentido, al parecer existe coordinación mutua interdepartamental.

Adicionalmente, según lo que se ha revisado en el POA es factible encontrar una gestión eficiente ya que allí se consideran todos los detalles importantes que se ejecutan en el día a día, y además, se considera la información oportuna desde cada departamento a los directamente implicados con su planificación. Eso es bueno en tanto, se pretende una comunicación directa y oportuna dentro de lo planificado en la institución educativa.

4.1.1.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Ahora bien, en cuanto al PEI se mencionarán algunas particularidades, que se consideran importantes para el tema en cuestión.

En ese sentido es factible evidenciar una gestión oportuna que va a la par con las demandas existentes en la sociedad. Por ejemplo, en términos de gestión, recientemente el colegio adoptó la idea de adquirir certificado internacional con las normas ISO 9001, para lo cual se está capacitando al personal. La institución por tanto se encuentra en proceso de certificación. Este particular permite divisar una gestión puntual y acertada de quienes están al mando, pues mediante esta certificación, se espera elevar el nivel de excelencia en todos los procesos de la institución, a fin de garantizar la mejora continua en el servicio que se brinda a la sociedad.

Junto a ello, en el mismo PEI, es factible evidenciar cómo dentro de las planificaciones estratégicas existen apartados que promueven y facilitan la actualización permanente de los perfiles del bachiller e instrumentos curriculares, así como de los planes de acción que se plantean anualmente para mejorar y optimizar recursos humanos, económicos y materiales. Para ello, el mejor medidor que tiene actualmente la institución son sus estudiantes egresados, quienes, según se ve en las observaciones y entrevistas realizadas, regresan una vez que han egresado y llenan un formulario, indicando las particularidades que han tenido al ingreso de universidades e institutos superiores. Ello ayuda mucho en la mejora continua de la educación que se brindan a quienes aún están dentro del colegio.

Por otro lado, también en el PEI es factible encontrar diferentes estilos de liderazgo y un esfuerzo por, manteniendo la ideología militar que rige al colegio, abrirse a estilos de liderazgo en donde el líder es un facilitador y moderador para adquisición de un fin. Esta apertura no se delinea con claridad en los documentos revisados, sino más bien en algunos, no todos, de los directivos de la institución, quienes manifestaron de diversas formas la importancia de invitar al diálogo para resolver conflictos internos.

En cuanto al tema de valores, este se considera un puntal fundamental en los diferentes documentos revisados. Por ejemplo, en el PEI se plantea el perfil del bachiller técnico y se habla de que el bachiller deberá poseer una cultura básica respecto de lo estético, así como tener una identidad con principios de honradez, responsabilidad y respeto hacia sí mismo y hacia los demás.

Esto en el ámbito del Saber Ser, que es en donde más hincapié se hace sobre la importancia de la formación en valores y liderazgo que se requiere de los egresados.

4.1.1.5. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.

Finalmente, para concluir este segundo apartado del diagnóstico, es importante anotar que la institución no cuenta con un reglamento específico, sino más bien se basan en la normativa y expectativa interna especificada en el PEI y por supuesto en base a los lineamientos militares. En realidad no existe un reglamento como tal, sino que a partir de las disposiciones explícitas en el PEI sobre todos los aspectos como son Horarios, uniformes, permisos, etc., funciona la unidad educativa, pues los valores que se promueven son los que se ha venido haciendo hincapié y que están directamente relacionados con la disciplina militar.

4.1.2. La Estructura organizativa de la Unidad Educativa N° 10 Abdón Calderón.

4.1.2.1. Misión y Visión

Para conocer cualquier institución educativa, es necesario partir de la Misión y Visión de la misma que explican en por qué y para qué de su existencia. Así, la Unidad Educativa N° 10 Abdón Calderón tiene establecida como misión *“Impartir educación integral a la niñez y juventud en los niveles inicial, básico y bachillerato técnico que contribuya al desarrollo de la sociedad ecuatoriana, a través de un Modelo Pedagógico por competencias, dentro de un marco de lealtad a la Institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores” (PEI).*

Al hablar de contribuir al desarrollo de la sociedad ecuatoriana, se podría considerar implícitamente la idea de formar líderes, pues si se había expuesto con anterioridad que el líder transforma y promueve cambios, es claro que, alguien que se forma para contribuir al desarrollo de la sociedad, es un promotor de cambios y transformaciones, y eso es lo que desde aquí, precisamente se plantea en la institución militar Educativa N° 10 Abdón Calderón. Adicionalmente, es importante notar, la relevancia que se da en la misión institucional a la práctica permanente de los valores. En ese sentido, hablaríamos propiamente de virtudes, que son un pilar fundamental dentro del ideal de educación que imparte el colegio.

Sobre esta base la Unidad Educativa N° 10 Abdón Calderón, se proyecta hacia el futuro, con una visión que se explicita de la siguiente de la siguiente forma: *“Ser una institución educativa eminentemente humanista, técnica y con una formación integral, mediante la ejecución de un sistema educativo moderno eficiente y eficaz, con reconocimiento nacional e internacional, teniendo como fundamento la Identidad Nacional, el fortalecimiento de valores, la investigación, el fortalecimiento del idioma inglés, el trabajar bajo un sistema de gestión de calidad educativa, utilizando un currículo con enfoque en competencias que relaciona el mundo laboral con el educativo para lograr bachilleres técnicos con especialización en función de las necesidades económicas y sociales del país” (PEI).*

Ya aquí, aun cuando se reafirma la importancia de los valores, se incorpora además el término de Gestión de Calidad, lo que permite evidenciar que hacia allá la institución se proyecta en los próximos cinco años. Precisamente, según los datos obtenidos en el departamento académico, en la actualidad la institución se haya en proceso de certificación ISO 9001, con lo cual se espera elevar el nivel de gestión en función de obtener resultados tangibles y concretos que permitan alcanzar de forma más óptima los objetivos que la institución se plantea a corto, mediano y largo plazo.

Es claro entonces, que desde sus bases teóricamente hablando, es decir, la misión y visión institucionales, la Unidad Educativa N° 10 Abdón Calderón promueve la importancia de la Gestión, el liderazgo y los valores, como pilares fundamentales en el servicio que se brinda a la sociedad.

4.1.2.2. Organigrama

Dentro la estructura organizativa se hace importante considerar el nivel de jerarquía y posicionamiento de cada miembro que pertenece a la institución. Esto es factible evidenciarlo en el organigrama, que con claridad se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Organigrama de la Institución

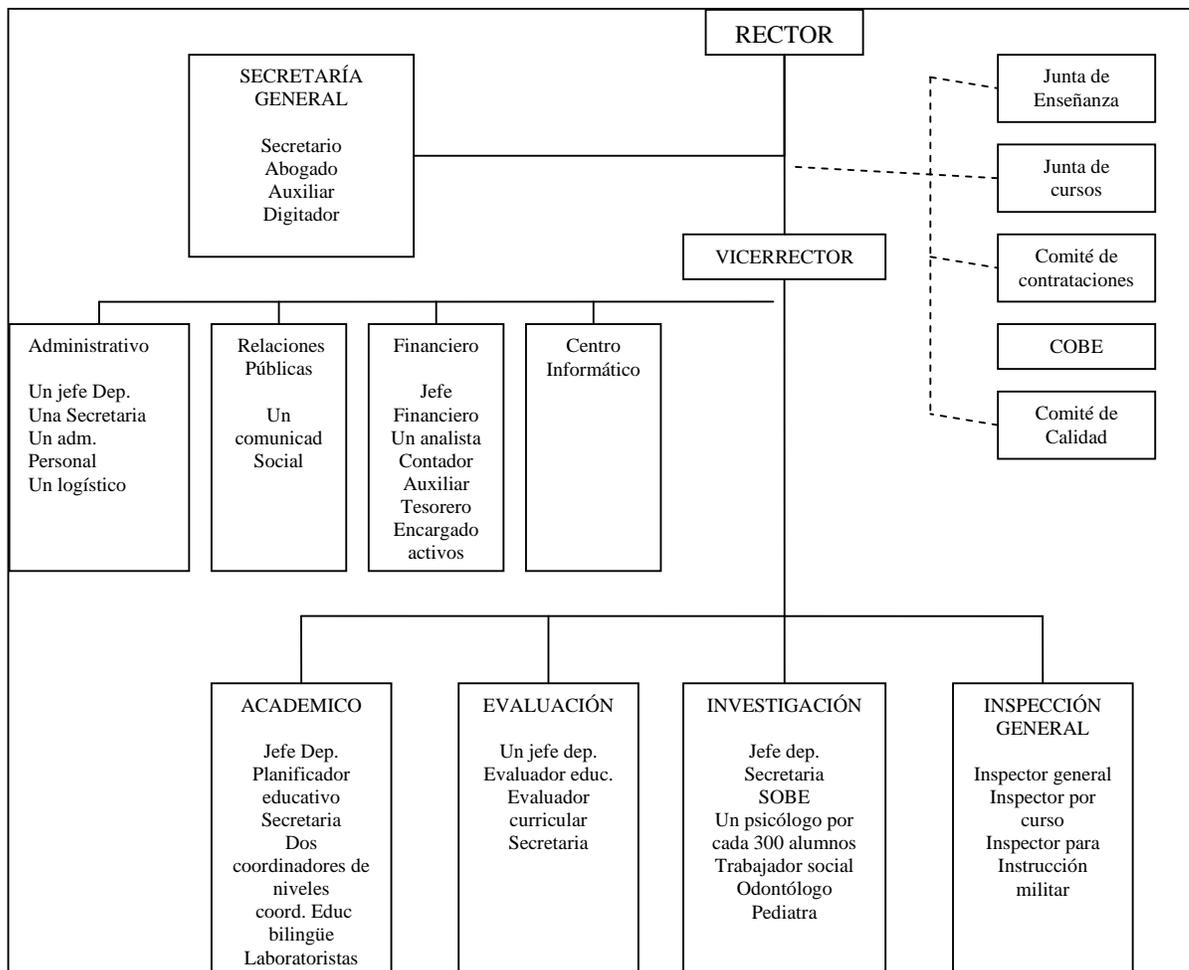


Gráfico 4: Organigrama de La Institución Militar Abdón Calderón
Tomado del Orgánico Funcional del Colegio

El gráfico presentado, permite evidenciar la estructura jerárquica que se maneja en la Institución. Como allí se puede ver, no se considera dentro de este organigrama a los padres de familia. En el primer caso, los padres de familia no cuentan con un comité propiamente definido, sino solo un representante que es designado a inicio de año por las autoridades.

Efectivamente, de la investigación realizada en el departamento académico, es factible ver que estas relaciones se dan tal y como se muestra en el gráfico, es decir, de manera totalmente vertical en donde los subordinados obedecen a órdenes dadas por quienes están a la cabeza. Esto no es de extrañarse, pues La Unidad Educativa militar N° 10 Abdón Calderón, brinda una educación con principios y lineamiento militares, en donde la última palabra siempre es la de quien está al mando, en este caso en Rector, y, en su ausencia, el Vicerrector. Al respecto una persona que ha trabajado muchos años bajo este régimen, expresó en algún momento mientras se recopilaba información, que entre los militares existen dos tipos de liderazgo: el verdadero y el impuesto.

Este último tiene que ver con militares que son puestos al mando pero que en realidad no ejercen un liderazgo verdadero sobre su gente, sin embargo, sus órdenes y disposiciones son cumplidas por principios que se tiene cuando se es parte de un régimen militar.

En este sentido, es difícil modificar dicha realidad dentro de una institución educativa, pues ya de por sí, quienes ostentan cargos directivos tienen un poder que les da la pauta para tomar decisiones y solicitar de quienes están a su cargo respeto. Sin embargo, sí hay cosas que pueden mejorarse, como por ejemplo, situaciones en las que se da dos o más oportunidades en exámenes a hijos de quienes tienen un alto rango dentro de la fuerza terrestre. Esto aunque no es lo más común suele darse, y puede mejorarse en función de cumplir con la misión educativa que promueve el colegio.

Algo que también llama la atención es que en este organigrama únicamente se considera el personal que labora en la institución, pero no se considera a los padres de familia bajo ninguna perspectiva.

Al respecto dentro de la observación e investigación documental realizada, es factible ver que no existe un comité de padres de familia, sino únicamente un representante de los padres que es nombrado por el colegio al inicio del año lectivo, lo cual se hace en conformidad con las exigencias ministeriales al respecto. Pero en la práctica los padres de familia no participan con una función establecida en ningún

aspecto específico dentro de la institución, según lo manifestaron las personas del departamento académico y directivo, que proporcionaron la información.

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

Se puede ver en la documentación revisada, que las Funciones por áreas y departamentos están claramente definidas en el orgánico funcional de la institución, lo cual facilita y orienta con claridad la gestión. Inclusive, todos los departamentos y áreas cuentan con indicadores de las funciones que les compete realizar y cumplir dentro de la organización educativa. El anexo 6 permite revisar una muestra de cómo está estructurado el orgánico funcional de la institución, sin embargo para los fines que nos atañen aquí únicamente se expondrán algunos aspectos que son de especial interés para el diagnóstico de la Gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa N°10 del Colegio Abdón Calderón.

Es así, como según este documento, los departamentos académico, de evaluación, de investigación y de inspección trabajan coordinadamente entre sí, cada uno planificando las funciones que le atañen en alineación con los objetivos institucionales planteados en el Proyecto Educativo Institucional. Por ejemplo, dentro de las actividades que se ejecutan en el departamento académico, se plantea Elaborar el plan general de Enseñanza conjuntamente con los coordinadores de los otros departamentos, incluidos el DOBE, como asesor del proceso.

En importante anotar que dentro del Orgánico Funcional, se aprecia una vez más la jerarquía que prevalece en la institución. Por ejemplo en el mismo departamento académico se evidencia como los coordinadores de áreas académicas son quienes deben proponer reformas de contenidos en las diferentes asignaturas directamente al Jefe Académico, quien a su vez analizará con los altos mandos la factibilidad y necesidad de realizar estos cambios.

Pero la decisión última se la reserva para las autoridades del colegio, en este caso el rector. Otro ejemplo claro de ello, es que en este documento, las actividades específicas que se desarrollan en cada departamento, tienen como actividad primera

la siguiente: *“Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el Rector que norman la administración general y educativa del colegio Militar”* (Manual de Organización y Procedimiento administrativos colegio Militar Abdón Calderón, pp 639). Esto denota una vez más la importancia de cumplir con lo dispuesto por la primera autoridad del colegio, es decir, el Rector.

Finalmente, para concluir esta primera parte de diagnóstico, es importante recalcar, que el manual de organización está bien fundamentado y responde totalmente a la visión y misión del Colegio en cuestión. El análisis que antecede, únicamente pretende comprender y detectar aquellos puntos que pueden ser mejorados, no necesariamente en el manual, sino más puntualmente en la práctica educativa, pues el Orgánico funcional en sí, es muy bueno si se considera que para fines de gestión, es el puntal que permite a cada departamento desenvolverse en su área sin lugar a confusión de funciones ya que allí, se hallan claramente señaladas y delimitadas.

A continuación, se expondrán algunos documentos adicionales que se han revisado, y que permitirán a su vez detectar las necesidades y potencialidades de la unidad Educativa militar N°10 Abdón Calderón.

4.1.3. El Clima Escolar y la Convivencia con Valores

4.1.3.1. Dimensión Pedagógica curricular y valores

En la misma línea de educación en valores, en acuerdo reciente de febrero de 2011, el ministerio de educación, aprobó en beneficio de la institución un anexo al PEI, en el cual se detalla el siguiente objetivo: *“promover el desarrollo humano integral de los cadetes que se educan en los Colegios militares, a través de una sólida formación de valores morales, para que a través de ella asuman la dignidad que tienen como personas y de esta manera logren desempeñarse en sus vidas respondiendo adecuadamente como ciudadanos comprometidos con ellos mismos, su familia y su país, de forma responsable y auténtica.* (PEI, 2011).

Esto se realiza mediante un proyecto de educación en valores para los colegios militares, emitido por el comando de educación y doctrina de la fuerza terrestre, en el que se detallan datos como contenidos formativos, carga horaria, instrumentos y técnicas, recursos, entre otros, que promueven la formación en valores según la doctrina de las fuerzas armadas. Es claro entonces ver el interés de la institución por la formación en valores de sus alumnos.

Es importante mencionar que este interés de la institución en tema de valores surge de la evaluación de impacto realizada en los bachilleres, en la cual se recolecto los criterios de los egresados de la Institución, encontrándose falencias en aspectos disciplinarios, de orden y de cumplimiento de normas. Esta identificación, permitió evidenciar, según el criterio de los egresados que el 60% de alumnos son hijos e emigrantes, en los cuales se aprecia falta de control desde casa. Las respuestas sobre el aspecto de valores reflejan desacuerdos entre los alumnos de un mismo plantel educativo. Los egresados mencionan que las dificultades encontradas fueron vencidas por la disciplina y responsabilidad que aprendieron del colegio, y que por ello, precisan la importancia de hacer una serie de recomendaciones que apoyen la educación en valores que desde el colegio se proponen, entre las cuales se destacan: mayor exigencia y control entre cursos, mayor control de las autoridades hacia los cadetes, inculcar valores y principios, prepara a los alumnos para delegar responsabilidades, tomar en cuenta que la disciplina consciente no está funcionando, entre otras. (Proyecto de educación en valores para los colegios militares de la fuerza terrestre, 2010-2015)

Es así como, desde el Comando de Educación y Doctrina de la fuerza terrestre, se ha enviado un documento, para que a partir de septiembre de 2010, se inicie la educación en valores en coordinación con los departamentos de Orientación y Bienestar estudiantil. De esta manera, en el colegio, se ha incrementado en el pensum de los alumnos una hora de la semana para recibir educación y valores, lo cual está fundamentado en la doctrina de la fuerza terrestre en lo que se refiere al Comando de Educación. Este proyecto es muy importante, para la institución, sin embargo, los alumnos constantemente insisten en la importancia de predicar con el ejemplo, pues manifiestan en ocasiones no estar de acuerdo con ciertos procederes internos de la institución con los cuales se ponen en duda la aplicación real de los valores sobre los cuales está desarrollado el proyecto.

Este proyecto responde plenamente como una actividad específica a lo que desde el PEI se propone para la institución. Por ejemplo, se encuentra dentro del PEI un apartado que hace referencia a que el modelo educativo institucional se define como un conjunto de criterios, programas, metodologías, procesos, valores y políticas propuestos por la comunidad educativa, y que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad de los educandos para convertirlos en agentes de cambio social (Proyecto Educativo institucional COMIL, pp 10). Esto resume de manera bastante clara cómo desde la teoría, el modelo que se propone en la Institución pretende abarcar una formación integral, dentro de la cual se encuentran inmersos temas de liderazgo y valores, indispensables para formar personalidades capaces de generar cambios en la sociedad. Así, el modelo de enseñanza-activo reflexivo propuesto por el colegio, es coherente con la formación de competencias que se pretende dar desde allí a los jóvenes estudiantes.

En esta misma línea, si se analiza el perfil del bachiller técnico, expuesto en el PEI, es factible evidenciar un amplio espectro que en general hace referencias a un conjunto de competencias, que se enmarcan en el saber conocer, saber, ser, saber hacer, saber compartir y saber emprender, además de una amplia gama de resultados que se esperan el bachiller técnico sea capaz de lograr a su egreso. Así se definen resultados en lo instrumental, en lo técnico-profesional, en el desarrollo personal-social y en la relación con su mundo de trabajo. Como se puede ver, es una expectativa que abarca una formación integral de los estudiantes que egresan de la Unidad Educativa militar Abdón Calderón.

Se finaliza este acápite, exponiendo un punto más de la dimensión pedagógica curricular y los valores conjuntamente, que de alguna forma resume en unas líneas lo dicho. Así, se expone en el PEI que “el hombre es un ser social por excelencia, sus habilidades, actitudes y hasta su inteligencia son producto de las relaciones que tiene con sus semejantes y es capaz de actuar en su medio cultural e histórico para transformarlo....busca el desarrollo de las capacidades para la construcción de un orden social nuevo, en donde el hombre sea libre y constructor de su propio destino.(PEI, pp18). Estas líneas no dejan lugar a dudas del interés del colegio por unir los valores a la educación y formación que desde el currículo se promueve en las aulas.

4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

De la misma manera que para los estudiantes, en el PEI se propone un perfil del docente y del personal administrativo de la institución en donde es factible evidenciar ejes transversales, sobre todo en el tema de valores, como son: puntualidad, respeto, gratitud, honradez, honestidad, lealtad, integridad, honor, solidaridad, sinceridad, responsabilidad y disciplina. (Proyecto educativo institucional, pp16)

Es importante recalcar además, que al hablar de clima escolar, entran en juego algunas variables que a veces interfieren y pueden fragmentar los valores esperados para seguirse dentro de la institución. Es importante aquí, hacer hincapié en que la educación del colegio es basada en principios militares por lo que, aún con los cambios que el colegio está atravesando y gestionando a través de su documentación, el clima escolar en la realidad diaria mantiene básicamente ese lineamiento. En ese sentido, existe gran énfasis y aplicación del concepto de autoridad, y las disposiciones se siguen prioritariamente por los rangos de quienes las dan. Sin embargo, el profesor dirige su clase con total libertad y dominio sobre su campo, o, al menos eso es lo que se espera.

Sin embargo, esta dinámica a veces, parece ser interferida por aspectos que se han detectado más con la observación que a través de documentos, lo cual afecta en ocasiones el clima organizacional y la motivación de quienes laboran allí. Por ejemplo, un maestro mostraba su incomodidad al tener que aplicar un segundo examen a un estudiante, hijo de un miembro con alto rango de la Fuerza Terrestre. El docente manifestaba su incomodidad, puesto que según su parecer esto no era justo para el resto del grupo, pero la orden se había dado directamente desde las autoridades, aún en conocimiento de que el maestro no estaba de acuerdo con ello, por considerar que la nota baja obtenida por el estudiante en su primer examen, respondía a falta de responsabilidad en sus estudios. Sin embargo, se procedió a tomar el examen por la orden dada. El maestro concluía indicando que eventos como estos no solo causan malestar en el grupo y en el maestro, sino además refuerzan la falta de seriedad del alumno, frente a sus responsabilidades escolares.

Finalmente, es importante hacer hincapié en que los documentos revisados son solo una base para el presente diagnóstico, sin embargo, al cotejar la teoría con la práctica se verá que existen varias falencias entre lo que se espera y lo que se propone, y es ahí en donde se deberán hacer los ajustes necesarios que permitan reorientar los aspectos que así lo requieran, pues en principio se puede ver que la revisión documental, aunque es basta y muy bien fundamentada, se contrapone a indicadores recolectados a través de la observación e interacción con los miembros del plantel.

4.1.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores

Un elemento muy positivo identificado en la documentación revisada, es que el personal administrativo, al igual que el resto de los miembros de la comunidad educativa, tiene como eje fundamental en su formación y preparación profesional, los lineamientos que rigen al sistema militar, en el sentido que ellos también son parte integral de la Institución y como tales, deben cumplir con las normas y valores que se promueven dentro.

Al respecto, es factible citar por ejemplo, que la institución realiza evaluación permanente tanto a estudiantes, docentes y por supuesto también al personal administrativo y directivo, considerándose dicha evaluación como un proceso sistemático que posibilita su enriquecimiento permanente.

Adicionalmente, es importante resaltar el interés de las autoridades por elevar cada vez más la calidad de servicio que se brinda a la comunidad, por lo que en el mismo PEI se detalla la importancia de considerar elementos como recursos idóneos, y productos y procesos que hacen posible el acto educativo, como es la dimensión administrativa en todos sus aspectos que van desde la administración de los recursos hasta la atención eficiente y de calidad que se brinda al cliente.

4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores

En este aspecto cabe resaltar que la Institución concibe dentro de su programación y planificación general la importancia que una educación y formación en valores tiene para hacer una mejor sociedad.

Por ejemplo en el PEI es factible evidenciar este punto, cuando se habla de que no es posible mencionar el tema de calidad sin juzgar sus componentes sociales relacionados con la legitimidad de sus interacciones con el contexto, la claridad de las normas y valores que rigen la vida institucional y la pertinencia de sus aportes a la solución de los problemas de la sociedad. En este mismo apartado se habla de que la calidad no puede entenderse como un valor absoluto, sino que requiere definirse en cada situación, de acuerdo a la perspectiva social que la envuelve.

Enunciados como este, se encuentran en diversos lugares dentro de la documentación revisada, tal y como se lo ha expuesto en párrafos anteriores, lo cual es un indicador de que la educación que desde esta institución educativa se imparte es por y para la sociedad, es decir, para formar personas con sólidos principios que luego proyecten su formación en la comunidad.

4.1.4. Análisis FODA

4.1.4.1. Fortalezas y Debilidades

De todo lo hasta aquí expuesto y revisado en la fase diagnóstica es factible detectar al interior de la organización ciertas fortalezas y debilidades que a continuación se describen y se analizan.

Como fortaleza primordial, se tiene que la unidad educativa militar N°10 Abdón Calderón, como se vio anteriormente, se halla inmersa en un proceso para obtener la certificación con las normas ISO 9001, esto seguramente permitirá un mayor control eficiente de los procesos, y la identificación de aquellos aspectos que permitan una mejora continua de la institución .

Otra fortaleza de especial relevancia es que el colegio cuenta con un orgánico funcional y un PEI, clara y ampliamente definidos, que consideran todos los aspectos esperados para un buen funcionamiento interno. Desde ahí, se pueden extraer grandes fortalezas, como son: que se garantiza desde los procesos de selección de personal, la contratación de personas capacitadas y especialistas en sus respectivas áreas; que se garantiza una amplia experiencia del personal docente, así como su formación constante en temas que le permitan un mejor desempeño en sus respectivas áreas.

Otras dos fortalezas evidenciadas, se pueden extraer de las conversiones y observaciones mantenidas durante el tiempo de investigación documental, a continuación se exponen: la primera, es que la Institución cuenta con un espacio físico amplio y que cuenta con todos los servicios necesarios y, la segunda fortaleza, es que existe una población estudiantil bastante numerosa, lo cual sin duda ayuda de sobremanera y compromete más a la institución para brindar un servicio de mejor calidad, pues el prestigio que de ahí se genera es bastante grande.

Finalmente, una fortaleza fuerte es la aplicación del proyecto de valores, el mismo que ha tenido gran acogida entre la comunidad educativa, y que se está implementando durante el presente año lectivo. Esto sin duda, aumenta el prestigio y la formación que el Colegio quiere proyectar hacia la sociedad, puesto que, no solo es un proyecto pensado por un grupo de personas, sino que además es fruto de investigaciones de impacto previas en las que la comunidad educativa, sobretodo egresados, han tenido gran injerencia.

Ahora bien, en el otro lado, se exponen las debilidades que del análisis detectado se desprenden. Así, se puede mencionar las que a continuación se detallan.

En primer lugar, la división del horario de asistencia de los alumnos de nivel básico y de bachillerato, puede considerarse una debilidad en el sentido de que no hay una unidad e identificación como único colegio. Además, existen personas que laboran en doble jornada, que, aunque son pocas, esto afecta el desempeño dentro de su labor diaria. Por otro lado, se habla que al ser una institución militar, las autoridades son nombradas por los altos mandos militares. La debilidad detectada

radica en que por ese mismo aspecto, existe cambio constante de autoridades militares, lo cual no permite tener secuencia adecuada en cualquier proyecto que se proponga realizar. Esto también hace referencia a los docentes y personal que tienen rango militar dentro de la institución. Otra debilidad importante también, es que al conversar con los jefes académicos que son quienes proporcionaron la documentación necesaria para realizar el presente diagnóstico, es que en general se manifestó, la existencia de un presupuesto insuficiente para cubrir las necesidades y requerimientos de capacitación del personal, lo cual, en ocasiones limita acciones encaminadas al desarrollo humano dentro de la organización.

Finalmente, es factible ver que desde el organigrama no existe una definición clara de donde están clasificados los docentes, lo cual hace que ellos, deban seguir órdenes no solo de sus jefes de área sino de todo militar, que ostente un cargo dentro de la institución. Esta situación particular podría confundir o entorpecer las relaciones y el clima laboral por lo cual se considera una debilidad.

4.1.4.2. Oportunidades y amenazas

Una vez evidenciadas las fortalezas y debilidades es menester concluir esta fase diagnóstica identificando las oportunidades y amenazas que son externas a la institución educativa, pero que sin duda, deben ser utilizadas para el y aprovechadas de la mejor manera.

Así, se evidencia como una oportunidad, el hecho de pertenecer a las Fuerzas Armadas, pues esto garantiza que la educación tenga tintes específicos y de claro conocimiento para quienes opten por esta educación, es decir, quienes desean acceder a la educación que propone el Colegio militar Abdón Calderón son conocedores del espíritu militar en el que se desenvuelven quienes forman parte de la institución.

Otra oportunidad es la posibilidad que se abre de recibir Capacitación permanente, principalmente para autoridades y docentes del plantel, financiadas por parte de las Fuerzas Armadas.

Por otro lado, se aprecia que existe facilidad para realizar convenios interinstitucionales con Instituciones de nivel superior, sobre todo si se considera que existe un gran prestigio de las instituciones educativas con manejo desde las fuerzas Militares Ecuatorianas.

Finalmente, si se analizan las amenazas posibles a las que está expuesta la institución es factible determinar, después de lo expuesto, que la primera amenaza podría ser el ingreso de alumnos o de personal docente, por influencias externas de la cúpula militar, lo cual no es lo deseable, sobretodo en lo referente al personal docente, ya que eso podría repercutir en el nivel de educación que se pretende impartir.

Por otro lado, otra amenaza, puede ser la Deserción estudiantil debida a la migración poblacional y la crisis económica. Este punto es crucial, pues aunque existe un gran número de aspirantes para ingresar a la institución, la deserción estudiantil por esta causa, hace que no exista continuidad en los planes de formación que se proponen para obtener egresados que han aprovechado al máximo la educación integral propuesta por el colegio.

Otra amenaza es la Falta de continuidad en planes y políticas, que pueden ser fruto de que no existe una autonomía propiamente dicha en el colegio, sino que se responde a factores externos que se hallan en la fuerza terrestre.

Finalmente, la Constante actualización tecnológica, aún cuando es una oportunidad para la formación de los estudiantes, se vuelve una amenaza por puesto que obliga a realizar inversiones continuas y necesarias en la institución, dentro de períodos muy cortos de tiempo, pues la tecnología avanza a pasos agigantados cada vez más rápido.

4.1.4.3. Matriz FODA

A continuación se expone la matriz FODA realizada en función del análisis realizado.

Gráfico 5: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal Docente y administrativo especializado en su respectiva área. • Personal docente con experiencia • Infraestructura amplia y con todos los servicios necesarios. • Gran población estudiantil. • Prestigio del COMIL No 10 • Aplicación de proyecto de valores e identidad nacional y elaboración en proceso del manual de convivencia y respeto. • En proceso de certificación Normas ISO 9001:2000 • Infraestructura física 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio constante de autoridades militares. • División del horario de asistencia de los alumnos de nivel básico y los de bachillerato, en la sección secundaria. • Inestabilidad del personal militar, administrativo. • No existe una definición clara de dónde están clasificados los docentes. • No existe código de ética específicamente diseñado para la Institución
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a las Fuerzas Armadas garantiza que la educación tenga tintes específicos y de claro conocimiento para quienes opten por esta educación. • Capacitación permanente principalmente para autoridades y docentes del plantel, financiadas por las Fuerzas Armadas. • Capacidad de realizar convenios interinstitucionales con Instituciones de nivel superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impedimento de elevar costos educacionales para incrementar presupuesto. • Ingreso de alumnos por influencias. • Ingresos de recursos humanos por influencias externas de la cúpula militar. • Falta de continuidad en planes y políticas por cambios que se delegan desde fuera de la institución. • Deserción estudiantil debida a la migración poblacional y la crisis económica. • Constante actualización tecnológica, obliga a realizar inversiones continuas.

4.2. RESULTADOS DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Como se mencionó anteriormente, el Colegio Militar N°10 Abdón Calderón es un establecimiento público, por resolución del Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de Educación y Cultura desde el 2009. Se financia con el Estado pero sigue funcionando administrativamente a cargo de las Fuerzas Armadas Nacionales,

manteniendo su objetivo fundamental desde sus inicios, de *“formar ciudadanos con valores cívicos y disciplina a nivel nacional”* (Diario el tiempo, 2009).

La resolución de que los colegios militares pasen a ser públicos, es relativamente reciente, por lo que es de entenderse la diversidad de respuestas obtenidas en los grupos Encuestados en la pregunta que hace referencia al tipo de plantel al que pertenecen. Incluso en directivos y miembros del equipo docente se evidencia diversidad de respuestas frente a este tema. Por ello, se ha visto oportuno mostrar los resultados de esta pregunta a continuación.

La siguiente tabla permite evidenciar la falta de claridad al respecto del tipo de establecimiento lo cual es entendible puesto que se atraviesa el proceso de cambio.

Tabla 8: TIPO DE ESTABLECIMIENTO

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	F	%
a)Fiscal	2	33%
b)Fiscomisional	4	67%
c)Municipal	0	0%
d)Particular laico	0	0%
e)Particular religioso	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

La Tabla siguiente en cambio, muestra la falta de información del personal docente de la institución frente a este tema, pues gran cantidad de maestros (40%) mantiene la idea de que la institución sigue siendo particular laica, y un 20%, lo considera fiscomisional. El 40% restante da cuenta de que se ha informado del cambio al considerar que su institución ha pasado a ser Pública, aún cuando siga manejándose administrativamente desde el ministerio de Defensa.

Tabla 9: Respuesta de los Directivos a la pregunta sobre

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	f	%
a)Fiscal	8	40%
b)Fiscomisional	4	20%
c)Municipal	0	0%
d)Particular laico	8	40%
e)Particular religioso	0	0%

Finalmente, la respuesta de los estudiantes confirma la falta de conocimiento frente a este tema, pues aun cuando el 60% está claro en que la institución es pública, un porcentaje significativo, el 40%, mantiene la idea de que el colegio continua siendo particular laico.

Tabla 10: Respuesta de los estudiantes

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	f	%
a)Fiscal	24	60%
b)Fiscomisional		
c)Municipal		
d)Particular laico	16	40%
e)Particular religioso		

Es importante aclarar, que esta falta de información puede ser fruto de que aún se está en período de transición, y que, tal y como lo manifestó el ex ministro de Educación Raúl Vallejo, el cambio será paulatino sobretodo en lo que respecta al aspecto económico, debido principalmente a cuestiones presupuestarias del gobierno (Periódico Digital del Gobierno,2009).

Una vez aclarado esta pregunta común a tres de los cuatro cuestionarios, se procederá a detallar los resultados obtenidos en los cuestionarios en cada uno de los grupos que participaron.

4.2.2. Del Cuestionario a Directivos.

Las tablas que siguen a continuación, muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicada a los directivos de la institución.

Así, la tabla 11 muestra que existe un liderazgo participativo, pues a parte de que el director organiza las tareas generales, es evidente que son los coordinadores de área quienes organizan a sus equipos de trabajo para obtener los resultados esperados por la institución. Esto por supuesto considerando que el 83% d los Encuestados está claro en que la forma en que se organizan los equipos de trabajo en el centro educativo es a través de los coordinadores de área.

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a.El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	17%
b.Coordinadores de área	5	83%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores tomado de las encuestas a directivos.		

La tabla anterior permite ver que el 83% de los directivos miden a la organización en función de las personas que son parte de ella, mientras que solo el 17% lo hacen en función de los resultados obtenidos.

Tabla 12: FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA MEDIR TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

FACTORES	f	%
a. Número de miembros en la institución	5	83%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	17%
c.El valor y el tiempo empleado en la institución	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores tomado de Encuesta a directivos.

Este punto es crucial en la gestión del centro educativo, pues todos los directivos están de acuerdo en su totalidad en que existe un documento escrito claro sobre las normas y tareas de los miembros de la institución.

Tabla 13: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL

Las tareas se encuentran escritas en un manual	f	%
a. Sí	6	100%
b. No	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores, tomado de la encuesta a directivos.

La tabla siguiente en cambio, muestra con claridad que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector de la institución, pues en este punto coinciden el 83% de los Encuestados.

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

Liderado por	f	%
a. Director	1	17%
b. Rector	5	83%
c. Consejo Directivo	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores tomado de encuesta a Directivos.

En la tabla 15, es factible evidenciar una respuesta totalmente dividida entre los dos polos opuestos, por lo que no hay claridad al respecto, pues el 50% de los directivos Encuestados consideran que sí existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, mientras que el otro 50% considera que No existe tal delegación.

Tabla 15: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER

Delegación	f	%
a. Sí	3	50%
b. No	3	50%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores Tomado de Encuesta a directivos.

La tabla 16 en cambio, recoge variada información respecto a la administración y liderazgo del centro educativo. Es factible evidenciar que el 100% coincide en dos cuestiones: a) la promoción de la excelencia académica y b) la vivencia de valores institucionales y personales. Mientras tanto la promoción del desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo son factores que pueden mejorarse, pues únicamente el 67% de los directivos considera que estos aspectos se promueven siempre, mientras que el 33% en ambos casos, considera que se promueven a veces.

Llama la atención por otro lado, que los padres de familia aparentemente tienen una participación limitada en la actividad escolar, puesto que el 50% de los Encuestados consideran que “a veces” se promueve su participación, lo cual es un porcentaje alto si se piensa que la participación de los padres es importantísima si se quiere implementar sistemas de mejora continua en una institución.

Finalmente, respecto a esta tabla, es factible prever que existe un liderazgo un poco indeterminado entre autocrático y participativo, ya que el 100% de los Encuestados considera que la delegación de autoridad a grupos de decisión se la realiza “a veces”.

Tabla 16: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	6	100%		0%	0	0%
b.El desarrollo profesional de los docentes	4	67%	2	33%	0	0%
c.La capacitación continua de los docentes	5	83%	1	17%	0	0%
d. Trabajo en equipo	4	67%	2	33%	0	0%
e.Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0%	0	0%
f.Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50%	3	50%	0	0%
g.Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0%	6	100%	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores tomado de encuesta a Directivos.

La tabla que sigue, permite evidenciar la visión sobre la capacidad de una persona para desarrollar habilidades de liderazgo en la dirección de una institución.

Así, el 83% de los directivos consideran que estas habilidades son desarrollables con estudios de gerencia, lo cual está en estrecha relación los puntajes objetivos en el literal b, en donde el 67% considera que se pueden lograr estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo.

El resultado es algo parecido respecto a la pregunta e, en la cual el 50% de directivos Encuestados piensa que estas habilidades de liderazgo se desarrollan con la capacitación continua que combine teoría , práctica y reflexión. Según estos

resultados siempre los estudios, la preparación formal y la práctica, definitivamente son necesarios e importantes para desarrollar estas habilidades.

Sin embargo llama la atención, que el 17% de los Encuestados, considera que la experiencia por sí sola no permite adquirir las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución.

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

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas.	2	33%	4	67%	0	0%
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33%	4	67%	0	0%
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	4	67%	1	17%	1	17%
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17%	5	83%	0	0%
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50%	3	50%	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

En la tabla siguiente se muestra información valiosa sobre lo que la institución promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución. Así, se puede ver que en su mayor parte los directivos consideran que en la institución se promueve siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar, así como la mejora de los mecanismos de control, y finalmente, la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Estos ámbitos están muy relacionados al Sistema de control de Calidad ISO 9001-2000, que promueve además la mejora continua y que como se indicó se está implementando en la institución.

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

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0%	0	0%
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	1	17%	4	67%	1	17%
c. La mejora de los mecanismos de control.	5	83%	1	17%	0	0%
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%	0	0%

A continuación, se muestra que entre los organismos que integran la institución claramente se encuentran definidos los de dirección, los de gestión y los de coordinación. Mientras que el área técnica como organismo en sí, parece no estar claramente definida en tanto, hay divergencia de opiniones sobre su existencia y promoción interna.

Tabla 19: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a.De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83%	0	0%	1	17%
b.De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83%		0%	1	17%
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
d.Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50%	2	33%	1	17%
e.(otros)	0	0%	0	0%		0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

En la tabla 20, se aprecia un liderazgo participativo a través del equipo educativo de la institución, pues sorprende que el 100% de los Encuestados, coincide con que entre las actividades de este equipo se llevan a cabo el seguimiento de los alumnos, se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y se coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a los alumnos.

Esto denota un trabajo en equipo y una participación conjunta de los miembros del equipo en lo referente a los temas educativos.

En lo que no hay consenso aparentemente es en el hecho de que la junta de profesores o el equipo educativo siempre tenga la potestad de tratar conflictos y establecer medidas para resolverlos.

Al parecer, la junta tiene un límite y quienes tienen la última palabra al respecto en ciertas ocasiones puntuales pueden ser las altas autoridades del plantel, lo cual se pudo evidenciar en la entrevista al Vicerrector de la Unidad educativa.

Tabla 20: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
	a.Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%		0%	0
b.Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100%	0	0%	0	0%
c.Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	67%	2	33%		0%
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100%	0	0%	0	0%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

La tabla 21 permite observar las funciones de los departamentos didácticos dentro de la institución, las mismas que permiten evidenciar a su vez que la gestión del centro promueve la participación de los equipos de docentes en diversos ámbitos, lo cual genera acertados indicadores de delegación de funciones y confianza en el equipo de trabajo.

Al respecto, quizá el único punto que llama ala atención en esta tabla es la respuesta del literal g, en donde existe divergencia notoria con respecto a que los departamentos elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Al parecer esto no está estandarizado entre los directivos del plantel.

Tabla 21: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Los departamentos se encargan de	SÍ		NO	
	f	%	f	%
a.Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67%	2	33%
b.Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%	0	0%
c.Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%	0	0%
d.Mantener actualizada la metodología	5	83%	1	17%
e.Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%	0	0%
f.Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100%	0	0%
g.Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50%	3	50%
h.Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100%	0	0%
i.Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100%	0	0%
j.Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83%	1	17%

La siguiente Tabla permite evidenciar que el 67% de los directivos Encuestados considera que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, mientras que un minoritario pero representativo 33%, considera que esta gestión no lo fomenta.

Tabla 22: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ACCIONES	SÍ		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	67%	2	33%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

Finalmente, en la tabla que se muestra a continuación se puede ver que existe una buena organización y definición de planes en la organización, y además se evidencia el interés de las autoridades en cambiar para mejorar y en capacitar a los docentes y directivos, pues la mayor parte de los Encuestados, responde afirmativamente a los literales que tienen relación con estos temas.

Tabla 23: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SÍ		NO	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	5	83%	1	17%
b. Plan estratégico	6	100%	0	0%
c. Plan operativo anual	6	100%	0	0%
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83%	1	17%

Elaborado por Calderón Diana para proyecto de investigación en Gestión Liderazgo y Valores.

4.2.3. De los Profesores

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de la CUESTIONARIO aplicada al personal docente de la institución. Al respecto se expondrán los resultados más representativos que servirán de base para el posterior análisis.

Tabla 24: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
	1.El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40%	5	25%	7
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.	16	80%	4	20%	0	0%
3.La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante .	12	60%	8	40%	0	0%
4.Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	70%	5	25%	1	5%
5.Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	17	85%	2	10%
6. Trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	15	75%	5	25%	0	0%
7. Trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	20	100%	0	0%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	12	60%	8	40%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0%	6	30%	14	70%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	14	70%	6	30%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20%	16	80%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro Educativo.	18	90%	2	10%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50%	10	50%	0	0%
14. Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	12	60%	8	40%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	15%	17	85%	0	0%
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85%	3	15%	0	0%

Un gran porcentaje de los docentes de la institución percibe un liderazgo que busca la innovación y el cambio constante, lo cual denota el interés de la institución

por ser un centro de vanguardia, flexible y adaptable, características muy necesarias en la sociedad del conocimiento.

Esto por supuesto está estrechamente relacionado con los resultados obtenidos en el literal 4, en donde el 70% de los Encuestados está de acuerdo en que se promueve la investigación educativa, lo cual es un indicador importante de lo antes mencionado.

Un resultado que llama la atención de sobremanera es el de la pregunta 10 que hace referencia al desacuerdo continuo con el director del centro. Aquí un 70% de Encuestados dicen mantenerse a veces en desacuerdo con el director, lo cual es un indicador de que algo no anda bien en el liderazgo ejercido desde la máxima autoridad del centro.

Otro punto a tomar en cuenta sobretodo para el análisis posterior, es la integración de los docentes como parte fundamental de la institución. La pregunta 9 muestra que el 30% de los Encuestados no se siente integrado en la escuela y con sus compañeros de trabajo, lo cual a pesar de no ser mayoría, si denota que se debe trabajar mejor en ese aspecto, pues esto es parte fundamental de un buen trabajo en equipo y los resultados que de ahí se deriven.

Es interesante también ver cómo el 85% de los Encuestados considera que existe resistencia de los padres cuando se emprenden nuevos métodos de enseñanza en la institución. Esto podría denotar falta de confianza en la institución y podría ser de ayuda que los padres se involucren más en las decisiones y participación dentro de la institución.

Finalmente, es importante anotar el hecho de que el 70% de los docentes Encuestados algunas veces se sienten en desacuerdo en las relaciones con el rector del centro educativo, sin embargo, el compromiso con las decisiones tomadas por esta figura de autoridad es casi del total de los Encuestados (90%), lo cual puede ser fruto de que aunque no estén de acuerdo con actuares del Rector, los docentes son conscientes de que deben acatar las decisiones que se tomen.

4.2.4. De los estudiantes

La tabla siguiente permite evidenciar los resultados de los cuestionarios aplicados a los estudiantes de Bachillerato. A continuación se detallan los resultados más representativos para nuestro fin.

Como se aprecia, en su mayoría los estudiantes parecen sentirse tomados en cuenta cuando dan sus opiniones ante las autoridades del plantel. Sin embargo, un número menor pero igualmente significativo, 33% y 5%, están en desacuerdo y en completo desacuerdo frente a esta afirmación. Esta primera pregunta se esclarece

un poco más con la segunda en la cual se evidencia que un gran porcentaje de alumnos consideran que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

Tabla 25: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.El Director/_Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	15%	19	48%	13	33%	2	5%
2.Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	13	33%	19	48%	7	18%	1	3%
3.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente del colegio.	6	15%	28	70%	6	15%		0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	25%	14	35%	14	35%	2	5%
5.En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	5%	17	43%	14	35%	7	18%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familia y/o comunitario.	4	10%	16	40%	12	30%	8	20%
7.El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	10%	19	48%	13	33%	4	10%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	20%	15	38%	12	30%	5	13%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	13%	12	30%	14	35%	9	23%
10.En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	43%	15	38%	6	15%	2	5%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	12	30%	20	50%	7	18%	1	3%
12.El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	45%	20	50%		0%	2	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	18%	26	65%	7	18%		0%
14.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	40%	15	38%	7	18%	2	5%

En lo que sí hay acuerdo o una mayoría significativa, es en el hecho de que los estudiantes consideran que sus maestros proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Perciben además en su mayoría, que los docentes el compromiso real de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.5. De Los Padres de Familia

Tabla 26: RESULTADOS DE LA CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/_Rector tiene en cuenta las opiniones de padres de familia	5	25%	8	40%	7	35%		0%
2. Las autoridades de la institución están prestos a escuchar los particulares por los que un padre de familia se acerca al colegio.	3	15%	14	70%	2	10%	1	5%
3. El liderazgo centrado en quien da las órdenes es el que se evidencia en la institución	4	20%	15	75%	1	5%		0%
4. Las autoridades solicitan opiniones y /o hacen CUESTIONARIOS de satisfacción a los padres de familia acerca del servicio que brinda el colegio.	1	5%	10	50%	3	15%	6	30%
5. En las clases de sus hijos se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	6	30%	7	35%	6	30%	1	5%
6. Las reuniones y eventos en que están presentes los padres de familia inician con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familia y/o comunitario.	6	30%	10	50%	4	20%		0%
7. La educación que se imparte desde el colegio promueve la creatividad y la innovación	5	25%	11	55%	3	15%	1	5%
8. Desde el Colegio se promueve la participación y la interacción de los padres de familia como parte fundamental de la comunidad educativa.	5	25%	8	40%	6	30%	1	5%
9. Los docentes y autoridades en general se interesan y comprenden los problemas de fuerza mayor por los que una familia puede estar atravesando y cómo ello puede influir en el desempeño de los estudiantes.	5	25%	12	60%	2	10%	1	5%
10. En las reuniones de padres de familia se dan oportunidades suficientes para que los padres expresen su opinión.	10	50%	8	40%	1	5%	1	5%
11. Se sanciona las inasistencias y faltas de los padres de familia a reuniones programadas por la institución educativa.	3	15%	10	50%	4	20%	3	15%
12. Los padres de familia en general se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades del colegio.	6	30%	10	50%	4	20%		0%
13. Se evidencia con claridad en las autoridades y docentes del colegio que predicán con el ejemplo la ética y valores que se enseña a los alumnos.	3	15%	12	60%	4	20%	1	5%
14. En el sentido de dar respuesta oportuna y pronta a una petición de los padres de familia, es igual hablar con un docente que con el Director, pues la gestión se hace de forma oportuna y ágil en cualquiera de los dos casos.	2	10%	8	40%	7	35%	3	15%
15. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	9	45%	7	35%	1	5%
16. Suele evidenciarse desacuerdos entre miembros del equipo educador del colegio (ejm: directivos, profesores, etc)	5	25%	8	40%	7	35%		0%
17. El colegio fomenta valores de forma explícita en los alumnos.	7	35%	12	60%		0%	1	5%
18. Las Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con tienen gran acogida por parte de los padres de familia.	4	20%	11	55%	5	25%		0%
19. Me siento comprometido con los valores que se promueven en la institución educativa.	8	40%	11	55%	1	5%		0%

Dos aspectos muy positivos se rescatan de este cuestionario: a). Los padres al parecer en su mayoría se sienten escuchados en las reuniones a los que se les convoca, b) Consideran en su mayoría que en el centro se promueve la creatividad e innovación.

Otro aspecto bastante claro es que los padres de familia perciben un liderazgo centrado en quien da las órdenes, en este caso el rector del colegio. De igual forma se aprecia un alto nivel de compromiso por parte de los padres frente a los valores que se promueven en la Institución.

En cuanto a las demás preguntas, es factible evidenciar división de las opiniones entre las alternativas dadas. Al parecer las opiniones se dividen casi en proporciones similares en asuntos que tienen que ver con la participación de los padres y su interacción como parte fundamental de la institución educativa. Es decir, aún cuando parecen sentirse escuchados en reuniones, este espacio es muy reducido frente todo en lo que los padres podrían involucrarse dentro del medio escolar.

5. DISCUSIÓN

Para facilitar la comprensión y organización del material expuesto en función del análisis fundamentado de los resultados, se procederá a enmarcar los principales focos que se consideran de mayor relevancia.

Así, al iniciar la presente investigación se planteaba como objetivo fundamental analizar e indagar sobre la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa N°10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito. El entusiasmo por ser mejor y por aportar con un granito de arena en el crecimiento y mejora institucional desde las autoridades de la institución hasta los más beneficiados que son los alumnos, ha dado grandes frutos, que hoy se pueden analizar y sintetizar a través de los párrafos que a continuación se detallan.

Es importante anotar, que la presente investigación ha permitido identificar grandes fortalezas de la institución educativa militar N° 10 Abdón Calderón, como son el interés que desde sus autoridades se tiene en promover el cambio y mejora continua de la institución. El encontrarse en proceso de implementación de las normas de la calidad ISO 9000-2001, así como del Programa de valores que se está aplicando desde el año lectivo 2010-2011, son dos acciones que permite evidenciarlo.

A la par, y como otra gran fortaleza, se evidencia que estos cambios se realizan sobre una sólida y fuerte estructura, lo cual se refleja en la documentación de respaldo a las acciones que se emprenden desde el interior de la institución para brindar el servicio que se oferta a la comunidad.

Sin embargo, como en todo grupo humano o institucional, es factible encontrar **áreas de mejora** en función de obtener mejores estándares de calidad. Mediante la investigación presente ha sido factible también detectar algunas áreas que pueden ser mejor trabajadas en función de lo que se persigue institucionalmente y de lo que la sociedad del conocimiento demanda de una institución educativa. Con este precedente a continuación se analizan los resultados obtenidos en función de cada grupo en donde se realizó la investigación.

Respecto al **personal Directivo**, se parte de una cualidad positiva importante que se evidencia en el colegio, que hace referencia al nivel de organización interna y grandes expectativas de la institución por mejorar y ser una unidad educativa de vanguardia y flexible para adaptarse.

Eso se demuestra con claridad con varias acciones que se han emprendido internamente como son: la implementación de las normas ISO 9001-2000, todos los documentos que facilitan el entendimiento y manejo adecuado de la institución (manual de funciones), esfuerzos por promover mejora continua en función de las observaciones retroalimentación que se recibe de los ex alumnos recién egresados, implementación del programa de valores para los establecimientos de administración militar, etc.

Esta avidez por generar cambios positivos en la institución, también se denota en los resultados del cuestionario aplicado a los directivos (tabla 18), cuando se confirma que todos los procesos y documentos allí descritos (reingeniería, proyectos de capacitación docente, plan estratégico, plan operativo), han sido desarrollados en la institución.

Esto sin duda es un puntal y da cuenta del esfuerzo de quienes están al mando de la institución por mejorarla y transformarla en un centro educativo que responda a las exigencias y demandas de una sociedad en permanente cambio.

En cuanto a las áreas de mejora en este grupo, es factible mencionar que el estilo de liderazgo en la Institución, manejada y administrada por militares, requiere de un cambio, que aun cuando ya se divisa en algunos directivos, aún debe transmitirse a todos el personal del plantel para que estos a su vez lo reflejen en las aulas y en el trato con los padres de familia. El liderazgo está pasando de ser un liderazgo autocrático a un liderazgo más participativo, lo cual es positivo en este proceso de cambio que la institución atraviesa.

En este sentido, parece haber grandes diferencias entre lo que se espera de los directivos y el real liderazgo que ejercen a la hora de asumir sus cargos. Al respecto, un miembro de los directivos comentaba haciendo referencia a su

superior, que en las fuerzas armadas existen dos tipos de liderazgo: El verdadero y el impuesto, y agregaba, que lamentablemente gran parte de las veces se imponen directivos que sin cualidades de líderes, actúan como tales y sus decisiones deben ser acatadas por el resto, únicamente por el rango que ostentan.

Otro indicador importante respecto a la gestión de los directivos, tiene relación con la planificación estratégica de la institución, desde donde se contempla la Capacitación permanente principalmente para autoridades y docentes del plantel financiado por las Fuerzas Armadas. Sin embargo, es factible evidenciar con los resultados obtenidos, la demanda existente de mayores espacios de formación docente pues los datos obtenidos revelan que esta oportunidad puede ser mejor aprovechada.

Por ejemplo, en el cuestionario aplicado a directivos, el 33% piensa que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes, lo cual es un porcentaje excesivamente bajo, si se piensa que como eje fundamental para la mejora continua de una institución educativa debe estar el desarrollo profesional de los maestros de forma continua y permanente.

Respecto a los resultados de los cuestionarios aplicados a los **maestros**, es interesante anotar que a pesar que el 60% de los Encuestados son mujeres y el 40% son varones, el 83,33% de cargos directivos está ocupado por varones, mientras que el 16,67% está ocupado por mujeres. Esto podría en inicio denotar cierta tendencia hacia el machismo, lo cual no es de extrañarse en una institución como las Fuerzas armadas en las que relativamente hace poco tiempo la mujer empezó a incursionar como miembro activo.

Otro aspecto importante, que corrobora lo mencionado en el análisis de resultados obtenidos con los directivos, hace referencia a la inconformidad de los maestros con las decisiones que se toman a nivel directivo.

Frente a este tema entonces, surgen cuestionamientos: ¿qué sucede cuando el liderazgo en una organización es impuesto por la jerarquía de un determinado cargo?, ¿Acaso todo directivo es líder?. Y es que en un medio como

este, el militar, en donde los miembros de la organización se topan con un liderazgo impuesto, suele haber constantemente malestares y decepciones.

Por ejemplo, un maestro de la unidad en la que se realizó la investigación, en un momento de charla mientras sus alumnos respondían el cuestionario, comentaba su inconformidad y sentimientos de impotencia y enojo, frente a la orden que horas antes había recibido de tomar nuevamente un examen a un alumno hijo de un militar de alto rango de las fuerzas armadas. El maestro aducía que no consideraba que eso fuera justo para el resto de los estudiantes, pero que debía hacerlo porque las cosas funcionaban así en el colegio.

Acciones como estas, aun cuando fueren una en un millón, sin duda pueden desdecir mucho de la calidad de educación en valores que se brinde a los estudiantes en la práctica real, y por supuesto, del tipo de liderazgo que se pretende ejercer. Es importante recordar que el valor se objetiviza en la práctica y si esta no se evidencia, probablemente se genere un doble discurso en nuestros jóvenes.

Respecto al liderazgo, se había expuesto que una sus características básicas es la integridad y honestidad, lo cual genera confianza en sus seguidores. Sin embargo, cuando un directivo actúa de esta forma, pasando por encima de lo establecido y sin mayor explicación a un docente, lejos de convertirse en líder de su equipo, está generando desconfianza y malestar en quienes tiene a su cargo, lo cual sin duda afecta los resultados que se esperan obtener en una institución que quiere crecer y mejorar continuamente.

Respecto a la participación de los **padres de familia**, se puede decir que es un tema en lo que aún mucho por trabajar. Los padres de familia, si bien es cierto tienen su representación en un padre que es elegido al inicio del año escolar, no tienen mayor injerencia en las actividades desarrolladas por el colegio según se aprecia en los resultados obtenidos.

Esto se confirma con la entrevista realizada al Vicerrector, quien comentaba que la participación de los padres en el colegio es mínima. Hay que recordar que parte de una gestión de calidad propuesta desde una visión de mejora continua, es integrar a los padres de familia como entes importantes de retroalimentación sobre

la gestión que se realiza en la institución, así como ejes de apoyo irremplazable en la formación de los estudiantes.

Por otro lado, en relación a los **estudiantes**, es importante mencionar que existe una aparente falta de comunicación de doble vía entre ellos y las autoridades del plantel. Eso se confirma con los resultados, en donde gran parte de los estudiantes no se sienten escuchados como esperarían.

Por ejemplo, en la pregunta 2 del cuestionario un gran porcentaje de alumnos afirman que las autoridades hablan más de lo que escuchan a los alumnos. Igualmente, cuando los alumnos responden la pregunta 9, gran cantidad de ellos manifiesta sentir que los docentes no se interesan por sus problemas, lo cual es preocupante, considerando que los docentes además de ser facilitadores de la construcción del conocimiento en áreas científicas y académicas, son modelos fundamentales a seguir por parte de una juventud cada vez más necesitada de afecto y comprensión, y son además los líderes que guían e influyen directamente sobre sus estudiantes.

Al respecto, es importante recordar que una de las cualidades de un buen líder es la Sensibilidad a los demás, que no es más que considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos.

Esto por supuesto requiere empatía y esta a su vez gran capacidad de escucha. En la adolescencia es importante que los jóvenes se sientan escuchados, ya que solo así pueden transformar y encaminar sus energías en actitudes y acciones positivas en beneficio de todos quienes los rodean.

Los directivos y docentes de instituciones educativas están en el deber de prepararse para ser verdaderos líderes que guíen a sus estudiantes hacia el bien, promoviendo el cambio y estimulando a innovar y mejorar cada vez más.

De todo lo expuesto por tanto, es factible evidenciar que quizás se debe trabajar en formas nuevas de liderazgo real desde las autoridades y personal docente del plantel, lo cual sin duda permitirá integrar más a los padres de familia,

escuchar de mejor manera a los estudiantes y sobretodo, promover programas de mejoramiento continuo en donde todos se sientan parte de un solo todo y se sientan además un compromiso verdadero y no impuesto por cumplir y hacer cumplir las normativas y directrices del establecimiento.

6. CONCLUSIONES

La Unidad educativa militar N° 10 Abdón Calderón evidencia grandes fortalezas en relación a la Gestión, liderazgo y valores, sobretodo en el interés y promoción que desde sus autoridades se están haciendo para propiciar el cambio y mejora continua de la Institución. Luego de la presente investigación es factible concluir que:

- ✚ La Institución se encuentra en un proceso de cambio el mismo que ha empezado a gestionarse desde sus bases, sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer en este proceso pues, a pesar de la documentación que fundamenta este cambio, aún en la práctica se evidencia una cultura marcada por la tradición militar que ha regido el colegio.
- ✚ El estilo de liderazgo en la Institución se halla en proceso de transformación que ya se evidencia desde las mismas autoridades, en donde se demanda un estilo de liderazgo más participativo.
- ✚ Los resultados obtenidos permiten concluir que es importante considerar la demanda de los docentes de la institución en relación a su desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización, sobretodo en temas del tipo de liderazgo que se espera alcanzar para una mejora en todos los demás procesos internos.
- ✚ El colegio muestra un muy buen nivel de organización interna y grandes expectativas de la institución por mejorar y ser una unidad educativa de vanguardia y flexible para adaptarse, lo que se demuestra con claridad en la perspectiva de los directivos y en varias de las acciones que se han emprendido internamente.
- ✚ Se denota en los resultados cierta tendencia hacia el machismo, lo cual no es de extrañarse en una institución como las Fuerzas armadas en las que relativamente hace poco tiempo la mujer empezó a incursionar como miembro activo.

- ✚ Los resultados tanto en directivos como en el personal docente, revela que se puede aprovechar de mejor manera el hecho de que exista apoyo de las fuerzas armadas para la capacitación y formación profesional docente, lo cual es un eje fundamental de la mejora continua de una institución educativa, por lo que debe considerarse y tomarse en cuenta.

- ✚ La participación de los padres es un área en lo que aún hay mucho por trabajar pues es importante propiciar una mayor participación en las actividades desarrolladas por el colegio según se aprecia en los resultados obtenidos.

- ✚ Los estudiantes demandan una mayor escucha a sus necesidades y expectativas, sobretodo por parte del personal docente, lo cual es importante considerar si se entiende que los docentes son modelos importantes a seguir por parte de la juventud cada vez más necesitada de afecto y comprensión.

7. RECOMENDACIONES

- 🇵🇪 La Unidad Educativa militar N° 3 se halla en busca de la mejora continua y elevar aún más la calidad del servicio que oferta, pero para lo cual deberá trabajar en primer plano en el cambio de mentalidad respecto al liderazgo verdadero que se demanda, dejando de lado o aprendiendo a manejar de mejor forma el famoso “liderazgo impuesto” que por años se ha instaurado en la mentalidad de todos quienes forman parte de esta comunidad educativa. Ello no implica disminuir la disciplina, aspecto tan importante en nuestros días, sino más bien flexibilizar ciertos procedimientos y abrirse al cambio para adaptarse en una sociedad en permanente transformación.
- 🇵🇪 Se sugiere promover un liderazgo más participativo, flexibilizando procedimientos y dando espacio al cambio y transformación institucional; acciones como estas facilitarán el cambio demandado por los miembros de la institución, para lograr la mejora continua.
- 🇵🇪 Toda institución educativa puede ingresar en un la tan deseada mejora continua, siempre que desde sus bases, las autoridades estén dispuestas a emprender el cambio y la dura tarea que de ahí se genera. Siendo así, la unidad Educativa No 10 Abdón Calderón, deberá promover acciones que permitan a su personal tener más y mejores herramientas sobretodo en temas de liderazgo en estos procesos de cambio que están atravesando.
- 🇵🇪 Es importante alinear las acciones de todo el personal incluido directivos, a los valores que se promueven a la comunidad y específicamente a los estudiantes, de manera que no se genere un doble discurso entre lo que se dice y lo que se hace.
- 🇵🇪 Es factible evidenciar la importancia de trabajar en formas nuevas de liderazgo desde las autoridades y personal docente del plantel, lo cual sin duda permitirá integrar más a los padres de familia, escuchar de mejor manera a los estudiantes y sobretodo, promover programas de mejoramiento continuo en donde todos se sientan más comprometidos por cumplir y hacer cumplir las normativas y directrices del establecimiento.

- ✚ Es importante brindar mayores espacios a los jóvenes para que se sientan escuchados, y puedan proponer sus ideas y proyectos, ya que solo así pueden transformar y encaminar sus energías en actitudes y acciones positivas en beneficio de todos quienes los rodean.

- ✚ Aprovechar de mejor manera el apoyo que se tiene desde las Fuerzas armadas para fomentar una mayor capacitación y desarrollo profesional constante del personal docente, directivo y administrativo del plantel.

- ✚ Se recomienda además, fortalecer la formación de los docentes haciendo hincapié en la importancia de predicar los valores instituciones y de formación de alumnos, desde su propio ejemplo, sin olvidar que el valor se objetiviza en la práctica.

- ✚ Aprovechar toda la documentación existente que es sólida y contundente en temas de liderazgo y valores, para transmitirlo a toda la comunidad educativa como eje transversal en los procesos de formación tanto a docentes y personal administrativo, como a los alumnos y padres de familia.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título de la propuesta

“Plan de Capacitación Pedagógica y formación dirigido a los Docentes de la institución Militar Nº 10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito, a realizarse a partir del segundo trimestre del año lectivo 2011-2012”

8.2. Justificación

Los docentes de la institución al ser los que mantienen una relación más directa en el día a día con alumnos y padres de familia, son el eje fundamental sobre el cual debe asentarse cualquier iniciativa que pretenda abrir un espacio para el cambio en lo que respecta a formas de liderazgo institucionales. Por ello, se ha considerado menester enfocar la capacitación de los docentes como primera acción a tomar en función de la mejora continua, para que sean los docentes quienes, a la luz del liderazgo que se pretende brindar desde la institución educativa, transmitan a los padres y alumnos, formas de ser actores de este estilo de liderazgo que se demanda en la institución.

8.3. Objetivos de la propuesta

1. Formar a los docentes y directivos en el desarrollo de habilidades de liderazgo para que puedan ser verdaderos líderes de los grupos de estudiantes que estén a su cargo.
2. Formar a los docentes como mediadores que estimulen en sus alumnos acciones que favorezcan el tipo de liderazgo más participativo que demanda la institución.

8.4. Actividades

Las actividades se proponen a partir de los talleres fundamentales que se han visto necesarios para desarrollar mejores habilidades de liderazgo en el personal docente y Directivo de la institución. Estos talleres se han pensado partiendo de

lo específico a lo general, es decir, desde el aula hacia la organización y estarán a cargo del Jefe del DOBE. A continuación se detallan.

8.4.1. Taller A: “El maestro como líder en el aula

Temáticas a abordar	Actividades a realizar
“La confianza en el aula”	Charla interactiva y expositiva.
“La escucha Activa”	Dinámica para comprensión de temática.
“La conversación Persuasiva para la Acción eficaz”	Lectura en grupos de este apartado para luego realizar reflexión y conclusiones finales.
Los compromisos: una oportunidad de apoderarse del futuro.	Charla interactiva. Conclusiones finales

8.4.2. Taller B: “Las emociones y el liderazgo efectivo”

Temáticas a abordar	Actividades a realizar
Todo proyecto u opción de cambio es sostenido en una emoción maestra	Dinámica inicial
Regulación y canalización de las emociones	Charla expositiva
Emociones básicas, secundarias y mixtas.	Trabajo en grupos sobre cada tipo de emoción, luego de lo cual habrá una plenaria de lo abordado en cada grupo
Reconstrucción lingüística de las emociones	Vivencia de la reconstrucción lingüística experimentándola en el grupo.
Habilidades emocionales para el liderazgo efectivo.	Charla final expositiva Conclusiones Finales.

8.4.3. Taller C: “Liderazgo aplicado a la dinámica de la organización”

Temáticas a abordar	Actividades a realizar
Solo una organización afectiva puede ser efectiva	Charla inicial expositiva
Construyendo relaciones de confianza en el equipo	Trabajo en grupos a partir del análisis de situaciones familiares al colegio.
Comunicación y los quiebres en el equipo de trabajo	Plenaria
Cómo abordar los conflictos para tener resultado positivos	Resolución grupal de casos Conclusiones finales

8.5. Localización y cobertura espacial

La formación se realizará en la Unidad Educativa militar N°10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito, sección Matutina.

8.6. Población objetivo

Todos los Docentes y Directivos de la Unidad Educativa militar N°10 Abdón Calderón de la ciudad de Quito, sección Matutina.

8.7. Sostenibilidad de la propuesta

- Recursos Humanos: Expertos y Facilitadores en las diferentes áreas de capacitación que se requieren para la propuesta. Se requerirá además un experto en desarrollo organizacional que sea el responsable de llevar a cabo la propuesta y el seguimiento de la misma dentro de la institución.
- Recursos Tecnológicos: Recursos con los que cuenta la institución como infocus y computadores.
- Recursos Físicos: Aula de capacitación para los docentes.

- Recursos Económicos: Se requerirá una inversión adicional, la misma que deberá ser solventada con los recursos destinados para ello por las Fuerzas Armadas del Ecuador.

8.8. Presupuesto

De los costos que a continuación se detallan, las Fuerzas Armadas correrán con el 50% , el colegio con el 25% y el restante 25%, será repartido entre los docentes participantes de la capacitación.

Detalle	Costo aproximado
Material de oficina (esferos, hojas, cuadernos de apuntes, papelógrafos)	100
Reconocimiento a facilitadores de los tres talleres	900
Gastos de alimentación refrigerio de los 40 participantes	150
Total	550

8.9. Cronograma

	Talleres	TIEMPO (MESES, SEMANAS)			HORAS DE CAPACITACIÓN POR TALLER	RESPONSABLE
		mes 1	mes 2	mes 3		
		S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4		
1	6.4.1. Taller A: "El maestro como líder en el aula" (2 horas)	==			2 HORAS	JEFE DE DOBE
2	6.4.2. Taller B: "Las emociones y el liderazgo efectivo" (2 horas)		==		2 HORAS	JEFE DE DOBE
3	6.4.3. Taller C: "Liderazgo aplicado a la dinámica de la organización"			==	2 HORAS	JEFE DE DOBE

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M., (2000). Censo Magisterio Fiscal, Análisis Estadístico de algunas Características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal del Ecuador. Ministerio de Educación y Cultura.
- Alvarino, C. (2000): Gestión Escolar, un estado de arte en la literatura. México: Paideia. Disponible en:
<http://www.educacion.gob.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/alvarino/alvarino.pdf> . (Consulta 30-04-2011)
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (en línea) Disponible en:
<http://pasosvagabundos.com/archivos/Lecturas%20de%20trabajo%20para%20educadores/gestion%20educativa/ploblemas%20gestion%20educ%20en%20al.pdf>
(Consulta 10-12-2010)
- Correa, C. (2010): Guía Didáctica sobre Liderazgo Valores y Educación. Loja: UTPL.
- Cuadrado, I. (2001). Some theoretical issues and preliminary data on three leadership styles [Revista de Psicología Social](#), Volume 16, Number 2, 1 June , pp. 131-155(25). (En línea).Disponible en:
<http://www.ingentaconnect.com/content/fias/rdps/2001/00000016/00000002/art00001> (Consulta 01-12-2010)
- Delgado, M., La función de liderazgo de la dirección Disponible en:
<http://www.programacrece.cl/documentos/lorenzo2004.pdf> (Consulta 01-02-2011)
- Chavarría, M. (2004): Educación en un Mundo Globalizado. México: Trilla.

- Conferencia Ecuatoriana de Religiosas. Informe de Avance, comisión de Crisis de la Educación, Definición de Instituciones en el Estado. Disponible en: http://www.vidadelacer.org/index.php?option=com_content&view=article&id=485:comision-de-crisis-de-la-educacion&catid=116:educacion&Itemid=128 (Consulta - 12-03-2011)
- Diario el Ciudadano, Periódico digital del gobierno, publicado el 5 de octubre de 2009. Disponible en: http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=6346:principio-de-gratuidad-se-aplicara-desde-el-proximo-ano-en-colegios-militares-y-policiales&catid=1:archivo&Itemid=29 (Consulta 12-07-2011)
- Diario el Tiempo, fecha de publicación:6, 10 de 2009. Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/25185-colegios-militares-pasara-an-a-ser-fiscales/> (Consulta 12-07-2011)
- Díaz, M.I; Mota, J y Tovar, J. (2008). Gestión y Tecnología (En Línea). Puerto Cabello. Disponible en: <http://johanatov.blogspot.es/> (Consulta 12-08-2011)
- García, C y López, J. (1997): Asesoramiento curricular y organizativo en Educación. Barcelona: Ariel Educación.
- Guillén Parra, M. (2006): Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza, , Madrid: Pearson.
- LUSSIER, R., ACHUA, C. (2005): Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thomson.
- GAONA, F. (1994): Etica y educación, aportes a la polémica sobre valores. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.

- Ponce, A. (2003). Compilación sobre estilos de liderazgo. (en línea) Bogotá.
Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>^{NºESTILOS}
(Consulta 1-07-2011)
- Quintina, (2006). Disponible en:
www.Worldreference.com (Consulta 12-12-2010)
- Revista Digital Careitv., Colegio militares pasan a ser gratuitos. Disponible en:
<http://careitv.blogspot.com/2009/12/colegios-militares-se-mantendran-bajo.html>
(Consulta 30-05-2011)
- Sander, (1996): Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires : Troquel.

10. APÉNDICES

10.1. Anexo 1:

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Gracias por su colaboración

INFORMACIÓN GENERAL DEL DIRECTIVO:

NOMBRE: _____

CARGO: _____

EDAD: _____ GÉNERO: Masculino () Femenino: ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____ Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO

1. Tipo de Establecimiento

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

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

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

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

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

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

- a. Sí () b. NO ()

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

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

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

- a. SI () b. No ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (Director(a), Consejo escolar, consejo académico, etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (Cuáles)			

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

		Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento			

	global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

a. Un reingeniería de procesos (____)

b. Plan estratégico (____)

c. Plan operativo Anual (____)

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

10.2. Anexo 2

CUESTIONARIO A DOCENTES

Sr. Profesor

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL DOCENTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: _____

EDAD: _____ **GÉNERO:** Masculino () Femenino: ()

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____ Cantón _____

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de Establecimiento

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

2. CUESTIONARIO

El Inventario de situaciones de enseñanza (ISE) contiene declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación, responda según su EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que considere pertinente.

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

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

10.3. Anexo 3

CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

Estimados Estudiantes:

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

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

CA si esta **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión liderazgo y valores.

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

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

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

INFORMACIÓN GENERAL DEL ALUMNO:

CURSO: _____

ESPECIALIDAD _____

EDAD: _____

GÉNERO: Masculino () Femenino: ()

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia _____

Cantón _____

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento

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

2. CUESTIONARIO

	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.	El Director/_Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente del colegio.				

	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familia y/o comunitario.				
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12	Se realizan trabajos en grupo (en				

	equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Supervisor o jefe de área

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

10.4. Anexo 4

CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

Estimados Padres De Familia:

El presente cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su(s) hijo(s).

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

CA si esta **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión liderazgo y valores.

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

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

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PADRE DE FAMILIA:

EDAD: _____ GÉNERO: Masculino () Femenino: ()

No. De hijos que estudian en el colegio _____

2. CUESTIONARIO

	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.	El Director/_Rector tiene en cuenta las opiniones de padres de familia.				
2	Las autoridades de la institución están prestos a escuchar los particulares por los que un padre de familia se acerca al colegio.				
3	El liderazgo centrado en quien da las órdenes es el que se evidencia en la institución				
4	Las autoridades solicitan opiniones y /o hacen Cuestionarios de satisfacción a los padres de familia acerca del servicio que brinda el colegio.				

5	En las clases de sus hijos se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6	Las reuniones y eventos en que están presentes los padres de familia inician con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familia y/o comunitario.				
7	La educación que se imparte desde el colegio promueve la creatividad y la innovación.				
	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
8	Desde el Colegio se promueve la participación y la interacción de los padres de familia como parte fundamental de la comunidad educativa.				
9	Los docentes y autoridades en general se interesan y comprenden los problemas de fuerza mayor por los que una familia puede estar atravesando y cómo ello puede influir en el desempeño de los estudiantes.				
10	En las reuniones de padres de familia se dan oportunidades suficientes para que los padres expresen su opinión.				
11	Se sanciona las inasistencias y faltas de los padres de familia a reuniones programadas por la institución educativa.				
12	Los padres de familia en general se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades del colegio.				
13	Se evidencia con claridad en las autoridades y docentes del colegio que predicán con el ejemplo la ética y valores que se enseña a los alumnos.				
15	En el sentido de dar respuesta				

	oportuna y pronta a una petición de los padres de familia, es igual hablar con un docente que con el Director, pues la gestión se hace de forma oportuna y ágil en cualquiera de los dos casos.				
16	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.				
17	Suele evidenciarse desacuerdos entre miembros del equipo educador del colegio (ejm: directivos, profesores, etc)				
18	El colegio fomenta valores de forma explícita en los alumnos.				
19	Las Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con tienen gran acogida por parte de los padres de familia.				
20	Me siento comprometido con los valores que se promueven en la institución educativa.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!