



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011- 2012”

Tesis de grado

Autora:

Salas Grijalva Sonia Tatiana

Director:

Ruiz Ordoñez Richard Eduardo. Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

Certificación

Mgs.

Richard Ruiz Ordóñez

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Gestión de liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011- 2012” realizado por la profesional en formación: Salas Grijalva Sonia Tatiana; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 13 de Septiembre del 2012

f.

Ruiz Ordóñez Richard Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Salas Grijalva Sonia Tatiana, declaro ser la autora del trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.

Salas Grijalva Sonia Tatiana

Cédula: 1306922079

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposo Michael y a mi hijo Juan Esteban porque con su apoyo y comprensión me dieron fortaleza para poder cumplir con esta meta trazada. A todas las personas que fueron corresponsables y colaboradores en la ejecución de este trabajo, ya que con sus aportes se lograron descubrir todas las falencias que existen en la institución; las cuales sirvieron de base para trazar las propuestas y mejorar, siempre dirigidas hacia la excelencia institucional. Este trabajo va dedicado a ustedes.

Sonia Tatiana Salas Grijalva

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a todas las personas que permitieron que se lleve a cabo este proyecto para revivir y fortalecer el Liderazgo y los Valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval. A la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi Director de tesis por haberme facilitado los conocimientos y herramientas para cumplir con lo propuesto.

Sonia Tatiana Salas Grijalva

INDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	viii
RESUMEN- ABSTRACT	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La gestión educativa	5
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos de gestión	6
2.2 Liderazgo Educativo	13
2.2.1 Concepto	13
2.2.2 Tipos	14
2.2.3 Características	15
2.3 Diferencia entre Directivo y Líder	21
2.4 Los Valores y la educación	28
3. METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes	35
3.2 Materiales e instrumentos	38
3.3 Método y procedimiento	40
4. RESULTADOS	43
4.1 DIAGNÓSTICO	43

4.1.1 Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	43
4.1.1.1 El manual de organización	43
4.1.1.2 El código de ética	46
4.1.1.3 El plan estratégico	49
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	57
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	58
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	58
4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa	59
4.1.2.1 Misión y visión	59
4.1.2.2 El organigrama	60
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	62
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	67
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	68
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	69
4.1.2.7 Dimensión administrativa-financiera y valores	70
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	71
4.1.3 Análisis FODA	72
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	72
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	74
4.1.3.3 Matriz FODA	77
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	78
4.2.1 De los Directivos	78
4.2.2 De los Docentes	88
4.2.3 De los estudiantes	94
4.2.4 De la entrevista a los directivos	101
4.2.5 Matriz de problemáticas	106
5. DISCUSIÓN	107
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	113
7. PROPUESTA DE MEJORA	115

8.	BIBLIOGRAFÍA	125
9.	APÉNDICES	129

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla1. Rangos de edad y género de los directivos de la Escuela de Sanidad	35
Tabla2. Rangos de edad y género de los docentes de la Escuela de Sanidad	36
Tabla3. Rangos de edad y género del Curso de Mando y Liderazgo	36
Tabla4. Rangos de edad y género de los estudiantes de la Escuela de Sanidad. Enfermería	37
Tabla5. Rangos de edad y género de los estudiantes de la Escuela de Sanidad. Urgencias médicas	38
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	78
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para ver el tamaño de la organización	79
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	80
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	80
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflicto	81
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	81
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	83
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	83
Tabla 14. Organismos que integran la institución	84
Tabla 15. Actividad del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	85
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones	86
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	87
Tabla 18. Material de planificación educativa	87
Tabla 19. Resultado de la encuesta a docentes	88
Tabla 20. Resultado de la encuesta a estudiantes	94

RESUMEN EJECUTIVO

El liderazgo en los centros educativos es importante en proceso de enseñanza-aprendizaje, la formación en principios y valores complementa a lo académico más aun siendo una Escuela Militar, con una sólida columna de valores junto al aprendizaje de calidad, buscando una educación integral que permita a los estudiantes insertarse en la sociedad. En el presente trabajo de investigación se realizó el análisis de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad Naval, ubicada en la Base Naval Sur de Guayaquil. Durante el análisis de los instrumentos de gestión educativa y aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos, se pudo determinar ciertas debilidades en el liderazgo de directivos y docentes, formación en valores en docentes y deficiencias en cuanto a infraestructura y tecnología que limitan el cumplimiento eficiente de los objetivos. Para disminuir estas deficiencias se ha planteado un proyecto de mejoramiento institucional, con esta propuesta se persigue la implementación de estrategias para poder solucionar de manera inmediata las limitaciones en cuanto a gestión, liderazgo y valores, además políticas que propongan un cambio permanente.

1. INTRODUCCIÓN

En este nuevo milenio, los países se encuentran en un periodo de profundas reformas del sistema educativo, se ha discutido sobre la calidad de la educación y la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada vez más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento, se ha adoptado políticas y estrategias orientadas en la formación de los directivos de los centros educativos a fin de innovar la gestión escolar y lograr la participación activa y creativa de directivos y profesorado con actitudes y competencias específicas. Actualmente, la descentralización educativa y las normativas del Ministerio de Educación del Ecuador exigen modificaciones estructurales que propicien la adaptación de las instituciones a las nuevas exigencias y escenarios.

Los orígenes mismos del concepto administrar, los hallamos en la Grecia antigua con Jenofonte, cuando ya en su libro Económico planteaba que " la capacidad humana dirigida por un buen liderazgo, es la principal variable de la administración", Sostenía que el orgullo y las recompensas eran más eficaces para lograr un mejor rendimiento de la gente que un castigo. Esto es consistente con los hallazgos de los psicólogos modernos. Jenofonte señaló que la tripulación de una galera debidamente guiada podía hacer un viaje en la mitad del tiempo que le tomaba a una tripulación mal conducida y los hombres estarían más contentos y serían más entusiastas con respecto a su rendimiento. Lo mismo ocurre con un grupo coral o una tropa, la coordinación o la armonización de movimientos es otro aspecto de eficiencia y estética para alcanzar una meta.

El liderazgo es muy importante para una coordinación de eficiencia. El más famoso ejemplo de la visión de Jenofonte es que un liderazgo militar eficaz se sigue repitiendo en las academias militares modernas, lo cual veinte siglos después no deja de ser importante, en términos de la acción humana apoyada en el liderazgo, como instrumento indispensable en la gestión empresarial

moderna. Además la dirección por valores constituye un reto, considerando que el mundo organizacional vive una era con una verdadera revolución de valores, que sirve como herramienta del liderazgo y en nuestra institución tratamos de construirlos, incorporarlos y practicarlos.

En este contexto en la Escuela de Sanidad; tanto los directivos como gestores para adoptar técnicas avanzadas de gestión, van a conducir no solo a optimizar el desempeño de docentes y estudiantes sino, fundamentalmente desarrollar la formación en valores de este talento humano, en el marco de la política institucional que contribuye a fortalecer la construcción del proceso educativo . Las experiencias sobre formación en valores que se ha dado en los últimos años en la ESDESN se expresan efectivamente en la vida cotidiana en el desarrollo de contenidos éticos y filosóficos mejorando la relación de individuos que interactúan y participan en un espacio social específico como es la institución militar, con principios éticos y morales implementados y monitoreados que estos se cumplan eficientemente.

Esta búsqueda continua de optimizar la educación en el ámbito de la salud, hace que los actores del proceso educativo se esfuercen, participen activamente para lograr un dominio del saber, logren desarrollar habilidades, destrezas ya que su práctica es compleja y diferente en este centro educativo. Pero debemos concienciar que somos nosotros como organización educativa que va a fortalecer la construcción del saber, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección mediante alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

El objetivo de este trabajo es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en La Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval.

Todo este trabajo va orientado a investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, valores y gestión de la calidad. También es necesario determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos en la Escuela de Sanidad.

Es necesario para cumplir con el objetivo, realizar un diagnóstico de la situación actual en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores y analizar los diferentes instrumentos de gestión educativa con la finalidad de determinar la situación actual de la administración en Escuela de Sanidad en cuanto a liderazgo y valores. Además analizar la situación general de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval mediante la aplicación de una matriz F.O.D.A. Todo esto sirve para implementar estrategias para fortalecer el liderazgo y valores en la toma de decisiones por parte de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval.

El trabajo de investigación va dirigida a un sector educativo especial como es el área de la salud, aquí conjugamos el liderazgo y valores que deben prevalecer frente a la competencia que debe desarrollar docentes y discentes a más de la parte cognitiva procedimental y actitudinal. Este trabajo nos lleva a estudiar a un grupo humano docentes y estudiantes que participan en el proceso educativo de la Escuela de Sanidad de la Armada.

Los limitantes en este trabajo de investigación son escasos, ya que la institución ha dado el apoyo necesario en la aplicación de los instrumentos de investigación, cabe indicar que son factores externos como falta de presupuesto los que en algún momento podrían ser limitantes de conseguir un buen liderazgo en el desarrollo del proceso educativo de calidad. El personal militar y civil labora en esta institución y es facilitadora en todo momento para el presente trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación no se requiere de recursos materiales, humanos ni económicos que estén fuera del alcance del investigador, debido a que toda la información y los medios se encuentran

disponibles bajo cualquier circunstancia. En cuanto al recurso humano es necesario contar con una persona que conozca del tema para que dirija el desarrollo de esta tesis de grado de la mejor manera. Adicional, se requiere del apoyo del Señor Director, directivos y personal docente de la institución educativa en la que se va a aplicar esta tesis, para obtener experiencias y recomendaciones, de tal forma poder realizar un mejor trabajo.

Como recurso material se requiere la disponibilidad de los diferentes instrumentos de gestión educativa para su revisión y determinación de la situación actual de la institución educativa. En lo relacionado a recursos económicos, este trabajo de investigación no requiere de gastos que no se encuentren al alcance del autor. De esta manera, podemos determinar que el desarrollo de esta tesis de grado es factible de ser realizada y lo más importante es que contribuye con el fortalecimiento del liderazgo y valores de los directivos de la institución educativa.

El objetivo general del trabajo es analizar la situación actual de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval en cuanto a liderazgo y valores, mediante la aplicación de diferentes técnicas de recopilación de información como entrevistas, encuestas y observaciones.

Diagnosticar los diferentes instrumentos de gestión educativa de la Institución, de tal manera de determinar el trabajo realizado por los directivos para incentivar la formación en liderazgo y valores en los estudiantes de la institución educativa. Una vez realizado el análisis y el diagnóstico de la institución educativa se presentará la propuesta para fortalecer la gestión en liderazgo y valores de la Escuela de Sanidad.

Con la propuesta presentada se logrará fortalecer la formación en liderazgo y valores en todos los actores de esta esta comunidad educativa, logrando un desenvolvimiento competente y competitivo en la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Es hacer referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Gestión, por lo tanto implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Podemos analizar que la gestión responde por la concepción holística de la organización. La gerencia o la gestión implican una gran capacidad permanente para negociar, coordinar y facilitar el desarrollo de muchas actividades, que generalmente resultan ser asincrónicas. De otro modo, la gestión establece un orden y procedimiento a la complejidad organizacional.

De acuerdo con Paul de Bruyne, “la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia; es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad”. De acuerdo con esto, debería interpretarse la gestión como la acción que reclama que el administrador deba responder por un “saber hacer práctico” Calderón, 2005:314.

2.1.2 Importancia

En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la

comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre.

Por ello, se puede mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución considerando las políticas existentes, manejando adecuadamente “los valores claves que deben ser libertad, autonomía, igualdad democracia y profesionalismo, haciendo que el gerente educativo asuma la responsabilidad de la dirección general y de las actividades cotidianas, haciendo de su gestión un ejercicio en el mejor de los casos consultivos, pero nunca verdaderamente democrático. Stenhouse, 2002:102

2.1.3 Tipos de Gestión

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

Gestión de proyectos.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por sus proyectos dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de conocimientos.-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.

Gestión ambiental.-Es el conjunto de diligencias dedicada al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

LA CRÍTICA A LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Los estudios sobre el cambio educativo que utilizan la perspectiva crítica, persiguen develar las relaciones entre el micro mundo del aula y el macro mundo de la sociedad capitalista, poniendo de manifiesto las conexiones entre la acción progresista en el aula y las ideologías del profesorado. La

novedad de la situación actual con respecto al cuestionamiento y renovación del cambio educativo reside en su conexión con dinámicas sociales, culturales y económicas que tienen amplias repercusiones en todo el campo de la educación.

Ya se ha advertido que las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas hacen que instituciones educativas y profesionales de la educación se vean envueltos en dinámicas contradictorias en las que se mezclan de un modo confuso las demandas de cambio con las exigencias de continuidad. “Con esto nos trata de comunicar lo que ya no puede ofrecer la sociedad, ni siquiera la familia, debe controlar la escuela, se pide con insistencia transformaciones para adecuarse las nuevas demandas del mercado laboral”. Rodríguez, 2003:62.

La perspectiva política del cambio educativo busca con insistencia el desenmascaramiento de las condiciones socio histórico del proceso de innovación. Al cuestionar las formas tradicionales que adopta este y poner en evidencia su naturaleza social, se pone de manifiesto que los procesos de cambios son construcción humanas y, por lo tanto, pueden ser recreados por los centros y el profesorado. Estos son los que deben ejercer el control de la innovación y analizar la situación que viven como un problema que les desafía y les exige una respuesta en el nivel de la acción y no solo del intelecto.

Las instituciones educativas en la fuerza naval, se manejan con pensamiento crítico y reflexivo ya que sus principios son vistos en término de poder, solidaridad, reciprocidad y simetría. Además se encuentra en constante cambios, innovando constantemente de acuerdo a nuevas directrices dadas por el alto mando y de acuerdo a políticas implementadas, lo que resulta en ciertos casos situaciones conflictivas, Sin embargo, el conflicto es visto como una oportunidad para la gestión eficiente de parte de los directivos, es una condición para la acción y la solución de conflictos, para la creación de formas más espontáneas y equilibradas de actuación en la gestión educativa involucrando a los diferentes actores para que el proceso sea equitativo con

valores institucionales esto logra una crítica acertada en el proceso educativo. García ,2006: 490

INNOVACIÓN CULTURA Y PODER EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La innovación es una realidad compleja. Una concepción global y analítica de los procesos implicados, nos conduce forzosamente a componer una visión más real, poliédrica compleja y, a la vez, contextualmente posible, que debe estar presidida por un sentido profundamente ético sobre la mejora de las prácticas de enseñanza y la calidad de los aprendizajes. García ,2006: 268.

El concepto de innovación que se destile de la práctica de cada escuela o de cada agente administrativo o asesor, el estilo desplegado para apoyarla, las raíces culturales de las prácticas docentes, los modos de ejercer su influencia en las decisiones políticas del centro, las declaraciones y los procesos de desarrollo de las reformas que afectan a cada una de las escuelas, las prácticas sociales y económicas con prestigio o dominantes en un determinado momento y lugar, las creencias profesionales, los modos de gestión y los contenidos de los problemas de las escuelas, son algunos de los agentes que interactúan para crear, o no, las condiciones propicias para el cambio.

Es necesario la confluencia de factores, así como la corresponsabilidad de todos los implicados (administraciones, instituciones, profesionales...) para lograr una combinación afortunada, en un determinado sentido, de forma que sea posible el desarrollo. García ,2006: 491. Teniendo en consideración lo que dice Morín que nos parece muy pertinente: «... lo simple como lo puro, es el producto de una actividad mutilante de lo real y la expresión de la pereza de la inteligencia frente a la fugacidad de los acontecimientos y la multiplicidad de opciones que ofrece la vida» Morín, 1995. García ,2006: 474.

Este modo dominante de ejercer la administración es heredero de un planteamiento racionalista de gestión, basado en la elaboración de normas y

en la distribución de funciones indistintamente de los sujetos que los desarrollen y considerando la organización como elemento estructural con vida propia por encima de los intereses y motivaciones de las personas que la conforman. Este modo de acción administrativa preocupada fundamentalmente por la organización fundada de los elementos racionales, materiales, económicos, espaciales, temporales y por la regulación funcional de los mismos, rige actualmente el aparato formal de soporte de las relaciones administrativas y de las tareas desarrolladas por los centros educativos.

En una buena gestión se busca alcanzar las metas, empleando la exploración de todos los medios y sugerencias posibles, de tal manera de escoger el mejor camino. Con esto se logra un perfeccionamiento continuo en el desarrollo de los procesos educativos, logrando la profesionalización de los mismos.

En la gestión se elaboran estrategias para ser más productivos, previo un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la institución. Se toma en cuenta toda sugerencia, asesoramiento y orientación de los empleados y se premian las acciones e ideas fructuosas. En base a esto, con los fundamentos necesarios, se ejecutan las mejores decisiones, que benefician a todos por igual.

Líder

Un líder es una persona que tiene una visión, unidad y un compromiso para alcanzar esa visión, y las habilidades para hacer que suceda; aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, dónde la principal virtud es la capacidad de influir en sus compañeros, en los otros sujetos, tanto su conducta, como sus palabras, logran calar tan hondo en el resto de los individuos que concibe incentivarlos para que también trabajen en la consecución de un objetivo en común.

Así como indica Carrasco Esquivel 2006 un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”. Ahora bien, recordemos que aún la persona más introvertida puede influenciar a miles de personas en el transcurso de su vida. De ahí entonces que no se trata de si tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto, alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen. Sarrate 2009: 119

Para que un líder pueda lograr, las metas y objetivos de cualquier institución, debe cultivar unas características que le garanticen lograr una interacción entre líder y dirigidos. Entre éstas, se pueden enumerar: creatividad, innovación, espíritu empresarial, Flexibilidad, Brindar confianza, Veracidad, credibilidad, consideración de los demás, Inspirar confianza, pero sobre todo capacidad de comunicar, y que sea abierto a los cambios de los nuevos tiempos. El auténtico líder es aquél que conoce el ser humano, sus sentimientos y es capaz de estimularlo en la búsqueda de su felicidad; Un auténtico líder es un servidor. www.emagister.com Ismeria Oca, 2011:1. De allí que se considere que la humildad, la temperancia, la magnanimidad, la fortaleza, y la prudencia como virtudes que conforman a los verdaderos líderes.

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos
- Audaz, inteligente
- Vence su desánimo y las ideas negativas
- Es paciente y consistente
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista
- Lucha por la calidad
- Prevé las necesidades a largo plazo
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo
- Apasionado por el cambio y lo nuevo
- Hábil en la toma de decisiones

- Arrastra y no empuja
- Tiene autoridad moral
- Aprender constantemente
- Desarrollo de las personas e involucrar
- Adaptabilidad
- Creatividad

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento
- El líder resume y transmite historia

Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas
- Conocimientos de la práctica docente
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran

- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. Ortiz Alexander Cuba. Pág 1

LAS CUALIDADES QUE SE ATRIBUYEN AL LIDER NO SON PRIVATIVAS PARA OTROS MIEMBROS; LA DIFERENCIA CONSISTE EN QUE EN EL LIDER ÉSTAS HAN ADQUIRIDO UN MAYOR DESARROLLO DANDO COMO RESULTADO UNA PERSONALIDAD MAS MADURA.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciables del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

- *"...adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos". Martí, 1953:27*

Esto no significa que el directivo tiene que ser un mago, significa que tienes que ser un líder, y ejercer a su vez el liderazgo educacional, que él maneja en todos los niveles subordinados; para lo cual tendrá que ser capaz de:

Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.
- La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. Ortiz Alexander Cuba. Pág. 1

2.2 Liderazgo Educativo**2.2.1 Concepto**

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita, en el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor, <http://lideragob.com/limesurvey/index.php?lang>. Ortiz Alexander 22-08-2011

El liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes; sólo muestran la clase de líderes que tenemos. Se ha reconocido, en general, que las organizaciones bien dirigidas tienen alto niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas.

En Estados Unidos 77 por ciento de los empleados no están satisfechos con su trabajo. La razón principal por lo que las personas renuncian a las empresas es que sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan en el empleo trabajando con malos jefes se sienten menos satisfechos con su trabajo y con su vida, se sienten menos comprometidos con la empresa y tienen más conflictos en el trabajo y la familia; en consecuencia, experimentan angustia psicológica.

Conflictos del liderazgo:

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.

2.2.2 Tipos

- *Liderazgo calichin'g.*- Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.
- *Liderazgo afiliativo.*- Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

- *Liderazgo autorizado.*-Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad. Lo ideal, no lo sé pero quizás sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo transformacional.
- *El liderazgo transformacional está centrado en.*- Los alumnos y en los profesores. Ayoub, 2010:80.

2.2.3 Características

El liderazgo educativo podría ser descrito a lo largo de cuatro dimensiones:

- Liderazgo Educativo
- Habilidades Directivas
- Construcción de la Comunidad
- Visión

Estas características son necesarias para que los líderes educativos proporcionen un liderazgo eficaz en el entorno de la escuela de hoy.

Liderazgo educacional

Mientras el discurso dominante en las organizaciones está basado en la neutralidad y la igualdad, la persistencia de asimetrías en relación al género indica que la desigualdad de género en las organizaciones continúa existiendo, incluso se ve reforzada Benschop y Doorewaard, 1988. Revista de educación 327,2002:158 Estos autores insisten en la simultaneidad de ambos discursos (igualdad y desigualdad). El primero, arropado por un discurso dominante, está presente en la superficie y en el ámbito formal, mientras que el segundo permanece oculto bajo el subsuelo de la organización, tremendamente activo a través de dimensiones como la estructura, la cultura organizativa, la interacción social o la identidad.

Esta literatura sobre liderazgo muy en conexión con la tradición del movimiento de relaciones humanas, asume las bases burocráticas en las que el poder se instala, e ignora la naturaleza política e ideológica de estas y su influencia en la organización, la administración y los aspectos sociales y culturales de la educación a favor de preocupaciones prácticas, del tipo: ¿Cómo construir la realidad para los seguidores? Se empeña en demostrar la armonía y funcionalidad de la educación en el conjunto del sistema social, ignorando la histórica asociación entre educación y desigualdad, y la propia desigualdad, y la propia complejidad que caracteriza las relaciones en las escuelas.

Además resulta difícil adentrarse en un terreno tan complejo como este, ignorar las tendencias descentralizadoras existentes en el sistema educativo, y no tener en cuenta la natural autonomía en la que se desenvuelve la actividad de enseñanza y la negativa de las escuelas a ser gestionadas con precisos principios directivos.

Con el paso del tiempo se intensificaron los trabajos donde el componente de interacción era la pieza clave a la hora de adentrarse en la complejidad de este concepto. En este sentido, el intercambio entre líder y seguidores, la interacción entre dos o más personas, la dependencia de un contexto y la percepción de los otros de la actuación del líder propiciaron que se considere el liderazgo como una construcción social, como una función de la acción del grupo. De este modo, los nuevos acercamientos al trabajo de gestión y ejercicio de liderazgo se esforzaron por restar importancia a este carácter técnico acudiendo a dimensiones más simbólicas y sociales. Revista de educación 327,2002:160.

Además hay problema que destacar. Los estudios sobre liderazgo y gestión han estado unidos a lo largo de este siglo, de ahí que se haya identificado el concepto de liderazgo con la buena gestión, expresión empleada comúnmente para conceptualizarlo. En el caso de las organizaciones educativas, los estudios tienden a no diferenciar bien entre lo que parece ser

más mundano y de andar por casa, la gestión y la administración, y lo que aparece en las escuelas como un proceso cualitativamente distinto.

Se entiende el liderazgo como una relación de influencia entre el líder y los colaboradores, que intentan cambios reales que reflejan sus objetivos comunes; una relación basada en la influencia de carácter multidireccional y no coercitiva en la que líderes y colaboradores son actores en esta relación e intentan llevar a la práctica cambios reales que son reflejo de los deseos comunes. Revista de educación 327,2002:161.

En definitiva, el liderazgo exige la concurrencia de elementos como la influencia, el cambio intencionado y los propósitos comunes. Con estos elementos quizás estemos en condiciones de apreciar la distinción entre liderazgo y gestión:

LIDERAZGO	GESTIÓN
Es una relación de influencia	Es una relación de autoridad
Es cosa de los líderes y los colaboradores	La gestión de los gestores y los subordinados.
Implica el propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización.	Implica la coordinación de la gente y los recursos para desarrollar las actividades de la organización.
No requiere una posición desde la que operar	Si requiere una posición
Es un asunto episódico	Es más permanente

Fuente: Varios Autores

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Por todo ello los procesos de gestión y liderazgo deberían estudiarse desde un punto de vista cultural, sociológico e histórico y no sólo como un asunto meramente técnico (Grace, 1995). La perspectiva de género incorpora este marco de estudio socio histórico y, con ellos, planteamientos más propicios

para dar entrada a nuevos discursos, enfoques y visiones que permiten reconocer su dinamismo y complejidad. Revista de educación 327,2002:162.

Si, progresivamente, las líneas de investigación traspasan las entidades individuales para situarnos en una perspectiva más colectiva y comunitaria que ve el liderazgo para el cambio, como liderazgo democrático, y a la escuela como una comunidad crítica orientada a la democracia social, gran parte de estos cambios se deben al giro interpretativo experimentado en el campo de la teoría social en general, que afectó intensamente al estudio y comprensión de las organizaciones.

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

Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

Tal vez la característica más importante de un líder educativo eficaz es su capacidad para proporcionar liderazgo en la enseñanza. Irónicamente, los estudios sugieren que hasta un 75% de los directores actuales no están capacitados como líderes de instrucción. Superintendentes y directores están demostrando liderazgo en la enseñanza cuando dedican tiempo y energía

para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes de instrucción tienen un compromiso con el éxito académico de todos los estudiantes, especialmente aquellos que se esfuerzan por aprender.

Los directores deben comprender la importancia de proporcionar retroalimentación que anima a los profesores y estudiantes. El éxito de los directores participará toda la escuela con continuos mensajes acerca de lo que un buen maestro hace, y la calidad de trabajo que se espera de los estudiantes. En este tipo de entorno, el éxito se mide en términos de los logros alcanzados por los estudiantes en el aprendizaje.

La mayoría de los expertos coinciden en que el liderazgo de instrucción va más allá de la simple comunicación de las expectativas, por lo antes mencionado los Directivos y supervisores deben pasar un tiempo considerable en el salón de clases , no sólo para observar, cuestionar y sancionar como es el caso de la institución militar, sino que el liderazgo que debe ejercerse por los líderes es proporcionar a maestros y estudiantes apoyo, orientación, asesoría, monitoreando el desarrollo de los valores institucionales para el logro de las competencias que se quiere desarrollar en este talento humano. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elliderazg.htm>

Habilidades directivas

Liderazgo educativo es de muchas maneras la capacidad de comprender el equilibrio que se necesita en una escuela o distrito. Ese es el caso cuando se trata de capacidad de gestión y habilidades de enseñanza. Ejecución de un distrito o una escuela en el entorno actual es un trabajo exigente. El éxito depende del equilibrio entre las necesidades de los políticos, los padres, y otros constituyentes. El éxito también depende de la capacidad de gestión de los líderes en la escuela. Mientras que el enfoque tradicional de la capacidad de gestión estaba en los presupuestos, los edificios e instalaciones, los gerentes de hoy necesitan para mantenerse en sintonía con las necesidades de su comunidad y comunicarse de manera efectiva.

Construcción de la Comunidad

A medida que el papel del líder educativo se amplía, también lo hace la necesidad de estos líderes para construir relaciones con personas dentro, y ajena a los de la red interna de la escuela. El enfoque de gestión tradicional de arriba hacia abajo la toma de decisiones ya no refleja la nueva distribución del poder y las fuentes de motivación. La verdadera comunidad en la que los sistemas escolares existentes consisten de líderes, maestros, estudiantes, padres y otros miembros de la vecindad del distrito escolar.

Liderazgo para la Educación trata de llevar esa comunidad en conjunto para apoyar los objetivos de la escuela, e incluso ayudar a alcanzar esas metas. Esta es una de las razones por las habilidades de comunicación son tan importantes para los superintendentes. Un superintendente eficaz debe ser capaz de no sólo entender el punto de la junta escolar de vista, pero también capaz de trabajar con la tabla hacia la búsqueda de una visión común.

Nuestra comunidad educativa está formada por los estudiantes y maestros, en nuestra institución no participan los padres de familia, por tener la característica militarizada, Así mismo las habilidades directivas son limitadas porqué los líderes o jefes son constantemente removidos en el cargo por reglamentos establecidos en la institución militar.

Visión para la Educación

Verdaderos líderes educativos también son capaces de articular una visión clara de hacia dónde ven su sistema escolar partida, y tienen un plan claro para llegar allí. Hemos hablado acerca de la visión en algunos de nuestros otros artículos de liderazgo . Cuando es compartida con los demás, a menudo se convierte en un punto alrededor del cual gira el cambio.

Los modelos de conducta para el liderazgo educativo a entender la importancia de tener una visión, compartirla, y la importancia de tomar riesgos. Los seguidores no puede temer el riesgo, porque el riesgo es un reto que tiene lugar cuando uno mismo a hacer las cosas de manera diferente.

Desarrollo de Líderes para la Educación

Teniendo en cuenta todos los requisitos anteriores para las posiciones de liderazgo educativo en los distritos escolares de hoy, no es de extrañar que este tipo de posiciones sean cada vez menos atractivas. Las altas tasas de rotación, y la falta de candidatos calificados, solo sirven para agravar el problema. A menos que el sistema de escuelas públicas pueden invertir esta tendencia, los padres y los responsables políticos seguirán buscando alternativas como los cheques y la privatización del sistema escolar público.

El sistema no puede esperar a que los líderes aparezcan, es necesario que la estructura de puestos de trabajo de liderazgo, y se comience a preparar a las personas que están calificados y comprometidos. Recuerde, los líderes se hacen, no nacen. Y eso es lo que el liderazgo educativo se trata.

2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La diferencia entre directivo y líder radica en los siguientes aspectos:

DIFERENCIAS		
ASPECTO	DIRECTIVO	LÍDER
La personalidad	<p>Enfatiza la racionalidad y el control. La función del directivo es solucionar problemas sin importar el bienestar de los colaboradores. El directivo exige que trabajen con eficiencia.</p> <p>Para ser directivo se requiere perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, tolerancia y buena voluntad.</p> <p>Son reactivos, es decir no proponen ninguna alternativa.</p>	<p>A más de la preparación académica y profesional que debe poseer toda persona que se encuentra frente a una organización, debe poseer la inteligencia emocional. Es la capacidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones tanto del líder como de los subordinados. Esta característica importante es la que le permite al líder tener un poder de convocatoria.</p> <p>Son proactivos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.</p>
Actitudes con respecto a las metas	<p>Tienden a adoptar una actitud impersonal con respecto a las metas. Las metas son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. Las metas se las proponen en base a las necesidades de sus integrantes.</p>	<p>Adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. Es decir, se comprometen fuertemente frente a las mismas e induce a que los trabajadores consigan lo mismo.</p> <p>La influencia que un líder ejerce sobre los colaboradores determina la dirección que toma un trabajo, cuyo resultado modifica la ideología de los empleados. Presenta una actitud visionaria.</p>
Concepciones del trabajo	<p>Enfocan los problemas de una forma más conservadora. Su trabajo se fundamenta en lo rutinario. No proponen alternativas de cambio.</p> <p>La necesidad propia de estabilidad económica y personal es primordial antes que exponerse a situaciones de riesgo que beneficien a la institución.</p> <p>Consideran al trabajo como un</p>	<p>Desarrollan enfoques y alternativas nuevas para los problemas que surgen y abren caminos hacia nuevas ideas. Proyectan sus ideas de tal manera que inspiran a la gente hacia el logro permanente de las metas planteadas. Promueven el trabajo en equipo en vez de los trabajos individuales.</p> <p>Arriesgan su puesto por conseguir el bienestar institucional y del</p>

	<p>proceso que integra un grupo de personas que formulan ideas con la única finalidad de elaborar estrategias para tomar las mejores decisiones.</p> <p>El objetivo primordial es mantener una estructura organizacional controlada.</p>	<p>personal sin esperar recompensas y premios.</p> <p>Existe flexibilidad en los procesos sin descuidar los objetivos y metas propuestos.</p> <p>Premian los esfuerzos individuales y en grupo de los trabajadores oportunamente.</p>
Las relaciones interpersonales	<p>Sienten la necesidad de trabajar con otras personas y evitan realizar solos las actividades de la institución, a tal punto de llegar a un cierto grado de dependencia.</p> <p>Carecen de empatía, lo que no les permite concebir lo que piensan y sienten sus colaboradores.</p> <p>Se relacionan con las personas de acuerdo al rol que cumple dentro de la institución.</p> <p>Se preocupan más de las estrategias para la toma de decisiones, olvidándose de las relaciones interpersonales, logrando de esa manera un malestar entre sus miembros.</p> <p>Desconfía en las personas que saben más que el gerente.</p> <p>Ignora los conflictos y problemas de los trabajadores.</p>	<p>Trabajan en equipo, de tal manera que cada integrante del mismo elabora sus comentarios y sugerencias sobre el tema seleccionado y cada uno de ellos es significativo para la obtención de los resultados.</p> <p>Conoce perfectamente su campo de acción, lo que le permite desarrollar sus tareas de la mejor manera.</p> <p>Tiene la capacidad para determinar el grado de aceptación que tienen sus colaboradores contra él y concebir lo que piensan y sienten.</p> <p>Se relacionan con la gente de manera empática.</p> <p>No se somete al personal bajo ningún tipo de presiones emocionales, con esto se estimula la creatividad y productividad de los mismos.</p> <p>Se preocupa del bienestar del personal bajo su mando.</p>

Fuente: Trabajo de Liderazgo en Educación.
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Tanto el líder como el directivo cumplen las mismas obligaciones solo que el directivo se preocupa de cumplir con su trabajo de manera efectiva y el líder

cumple su trabajo con eficiencia y eficacia, velando por el bienestar de los trabajadores y colaboradores.

La diferencia entre dirigente y líder es muy radical, por un lado el líder ejerce la autoridad con calidad moral, mientras que el dirigente ejerce la autoridad simplemente porque ocupa un cargo privilegiado frente al resto. En muchos casos ambos términos pueden causar confusión, pero es necesario definir claramente cada uno de estos.

A continuación se describen las siguientes diferencias:

DIRIGENTE	LÍDER
<p>Se aprovecha del poder que posee debido al cargo que ocupa, exigiendo a sus subordinados lo que él considera necesario para fines personales y no en beneficio de sus trabajadores. Abusa de su autoridad imponiendo trabajos personales a los trabajadores de la entidad educativa. De esa manera se desprestigia y pierde autoridad moral.</p>	<p>Ejerce la autoridad con el ejemplo. Debido a su comportamiento abnegado tiene la autoridad moral para dirigir a cualquier grupo. Distribuye los trabajos en base a las competencias de cada uno. Es miembro del equipo de trabajo, es decir colabora con la realización de los trabajos de la institución. No se queda con los brazos cruzados.</p>
<p>Las personas lo siguen por intereses personales. Están rodeados de gente que se dedica a solventar sus necesidades en vez de dedicarse a su trabajo. Predica el servilismo en su institución. Esto causa malestar en las personas que no forman parte de su círculo, originado la disgregación de los trabajadores.</p>	<p>Las personas lo siguen debido al trabajo tesonero y comprometedor que demuestra a sus colaboradores, creando en ellos un deseo desinteresado por seguirlo, se sienten motivados y confían en que esa persona los llevará hacia un camino certero y seguro.</p>
<p>Se acostumbran a escuchar solo a sus colaboradores cercanos, aquellos que lo sirven. En cambio con el resto, los que se dedican solo a su trabajo, los que no son de su confianza, son ignorados.</p> <p>Toma las decisiones en beneficio propio y del personal allegado. No indica las razones por las cuales toma las decisiones,</p>	<p>Escucha a todos los trabajadores de la institución sin ninguna restricción. Posee la habilidad para tratar a todos por igual, sin importar el grado de afinidad que exista con ciertos colaboradores. Considera válida toda sugerencia o asesoramiento recibida por cualquier persona, la analiza y le indica las razones por las cuales ha escogido cierta</p>

de tal manera de que causa incertidumbre en ellos.	decisión.
Quiere ser el que más sabe en la institución. Solo él tiene derecho a capacitarse y perfeccionarse, el resto solo debe trabajar y trabajar. Opaca a aquellos trabajadores que son más competentes que él o aquellos que presentan alternativas de cambio que no le favorecen. Teme ser superado por los trabajadores que poseen un deseo ambicioso de superación.	Trabaja en equipo con sus colaboradores. Entrega premios y recompensas a los trabajadores destacados y que presentan alternativas y sugerencias de cambio dentro de la institución. No teme que existan trabajadores más competentes. Abandona las posibles comodidades que pueda obtener en su cargo si es necesario.
Se queda con los honores y prebendas del cargo que ocupa y no cumple realmente las funciones que debe cumplir como líder de una institución educativa. No mantiene una ideología definida, es decir cada día piensa diferente de acuerdo a sus conveniencias.	Cumple la función por la cual fue designado, esta es, liderar al talento humano que tiene bajo su responsabilidad con el ejemplo. Mantiene una sola corriente de pensamiento sin tratar de imponer la misma en los trabajadores.
Le importan los comentarios de los demás. Se preocupa más de la imagen que tendrá frente a los medios o de entidades que guardan alguna relación con la institución que de solucionar los problemas internos. Es capaz de realizar cualquier cosa con tal de aparentar algo positivo de su institución, aunque esto no fuera así. Presenta una imagen falsa ante la sociedad.	Se preocupa de que la institución educativa y el personal que la conforma se encuentren bien y que se cumplan con los objetivos propuestos. Demuestran a la sociedad lo que realmente son y como todo el personal se encuentra comprometido con la institución, la entidad presentará excelentes resultados. Cree que la verdad es lo primordial en las personas y la palabra de un hombre vale oro.
Actúa por conveniencia propia. No se sacrifica por el personal ni expone su carrera ni su vida por ellos. No se siente éticamente responsable de un grupo humano.	Actúa porque posee un deseo de servir a la institución a la que pertenece. Se sacrifica por el personal sin esperar recompensas por su trabajo, a pesar de estar claro que expone su vida al riesgo y al peligro.

Fuente: Varios autores

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

El líder educativo al igual que cualquier otro líder se diferencia de las demás personas por los atributos que posee tanto en el aspecto personal, profesional y por sus relaciones interpersonales, los mismos que motivan a las personas a seguirlo. A continuación las cualidades que debe poseer un líder educativo:

Cualidades del líder educativo:

- Lucha por una educación de calidad y por la capacitación permanente de los miembros de la institución educativa
- Presenta buen juicio, criterio y sentido del humor
- Corre riesgos necesarios con tal de cumplir los objetivos propuestos tomando en cuenta el bienestar de los docentes y estudiantes
- Posee una actitud mental positiva
- Tiene definido claramente los objetivos y metas de la institución educativa y sabe lo que tiene que hacer para conseguirlos de manera eficiente y efectiva
- Es proactivo y creativo. Propone alternativas de solución a los problemas o propuestas de cambio con la finalidad de estar siempre a la par de la tecnología educativa. No desmaya en sus intenciones de llevar a la institución que dirige hacia la excelencia
- Las decisiones que toma son las más certeras y estas se basan en la preparación y formación integral que posee, lo que beneficia a los estudiantes de los planteles educativos
- Piensa, medita y luego actúa, a fin de evitar tener repercusiones en lo posterior por las decisiones tomadas
- Actúa con tranquilidad y serenidad en sus labores es paciente
- Muestra flexibilidad en su accionar. Adapta su comportamiento según la circunstancia en que se encuentre
- Es inteligente y competente en su cargo. Se mantiene en capacitación permanente, lo que motiva a los docentes a ser iguales. Es decir, es un ejemplo a seguir
- Cumple sus responsabilidades y obligaciones y motiva a los subordinados a cumplir de la misma manera
- Trabaja y comparte las labores con los integrantes del grupo de trabajo

- Todas estas cualidades le hacen tener la autoridad moral para dirigir a la institución educativa de la mejor manera.

A continuación los requisitos que debe poseer una persona para que sea considerada como líder educativo:

Requisitos del líder educativo:

- Conocimiento sobre gerencia educativa. Esto es, modelos y técnicas de estudio, técnicas de investigación, teorías educativas, conocimientos de dirección, administración y gestión educativa
- Conocimiento general de la práctica docente
- Conocimiento de la personalidad de cada integrante del grupo de trabajo
- Capacitación y perfeccionamiento permanente
- Tino y tacto en su accionar, de acuerdo a las circunstancias que se presenten
- Saber escoger la mejor alternativa de solución que beneficie a toda la comunidad educativa
- Tener la habilidad para tomar las mejores decisiones, evitando problemas a corto, mediano y largo plazo
- Muestra buen sentido del humor y justicia en el ejercicio de la conducción de hombres
- Muestra actitud de cambio constante de acuerdo a las exigencias del mundo moderno donde prima la aplicación de las TIC's en la educación
- Visión futurista, es decir, piensa en el futuro de la institución educativa. Las actividades que planifica tienden a contribuir al desarrollo de los estudiantes a corto y largo plazo
- Valores o virtudes como la responsabilidad, puntualidad, credibilidad, honestidad, honradez, paciencia, justicia, templanza, fortaleza, prudencia, entre otros

A continuación las habilidades que debe poseer una persona para que sea considerada como líder educativo:

Habilidades del líder:

- La principal habilidad que debe desarrollar un líder educativo es poder tomar las mejores decisiones que beneficien a la comunidad educativa con o sin asesoramiento de sus colaboradores y en situaciones normales o de riesgo.
- La habilidad de crear en las personas un sentimiento de simpatía sobre el líder educativo.
- Habilidad para actuar con justicia frente a las diversas situaciones que se presentan en el diario vivir, entregando a cada quien lo que le corresponde sin considerar el grado de afectividad que pudiere existir. En ciertos casos el ser equitativo se puede convertir en una injusticia, porque no todos trabajan o se esfuerzan por igual. Por tal motivo, el líder debe desarrollar esta habilidad para evitar causar un malestar dentro de la institución educativa.
- Habilidad para comprender a las personas tal y como son, sin importar sus debilidades sino resaltando sus fortalezas.
- Habilidad para percibir a simple vista los problemas e inquietudes que sufren los integrantes de la institución educativa
- Habilidad para confiar ciegamente en sus colaboradores, permitiéndoles que tomen decisiones riesgosas para el futuro de la educación o el bienestar de los docentes o estudiantes.

2.4 Los valores y la educación

Los valores se refieren a los objetos y las ideas que valoramos y consideramos deseable. Pueden ser cosas materiales o cualidades abstractas e ideales como la verdad, la felicidad o la paz. La educación es

un proceso de provocar cambios deseables de comportamiento en la forma en que él o ella sienten, piensan y actúan de acuerdo con nuestro concepto de vida buena. En otras palabras, se trata de un proceso de desarrollo en la mente, los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y patrones de conducta que consideramos conveniente para él o ella tenga, como individuo y como miembro de la sociedad. García, 2006:177.

Es a través de la educación que la sociedad tiene por objeto preservar y promover sus valores. Es cierto que toda buena educación es, en esencia, un proceso de desarrollo de la personalidad humana en todas sus dimensiones. Pero, para una variedad de razones, la dimensión efectiva de la personalidad tiene, en los últimos tiempos, ha prestado muy escasa atención en nuestra educación.

La educación de hoy ha degenerado en un proceso de transmisión de información, con su único objetivo es pasar los exámenes. Cuando nosotros, por lo tanto, hablar de educación en valores, queremos llamar la atención sobre los objetivos de eficacia de la educación - el desarrollo de aspectos sociales, morales, estéticos y espirituales de la personalidad de una persona, que han sido socavados.

Estamos pasando por una etapa en nuestra vida social y política que representa un peligro especial de la erosión de los valores a largo aceptado. Los objetivos de la laicidad, el socialismo, la democracia y la ética profesional se ven sometidos a presiones crecientes. El mundo actual se enfrenta a una catástrofe, amenazó con un posible holocausto nuclear. Como nunca antes en la historia del mundo, estamos en la necesidad de la paz y la comprensión internacional. Todos estos problemas no pueden ser abordados eficazmente a través de los esfuerzos de comida a destajo, educativa o social. Lo que necesitamos es un cambio drástico en nuestro punto de vista muy, en nuestros propios valores y el medio ambiente.

Cinco acciones de los líderes:

- Articulan los valores de toda la organización
- Reflejan en los valores la seguridad de lograr las metas deseadas
- Encarnan los valores en su propio comportamiento
- Alientan a otros a aplicar los valores en sus propias decisiones y acciones
- Confrontan abiertamente la resistencia a los valores de la organización

El valor es todo aquello que le permite al ser humano actuar frente a la sociedad de acuerdo a los principios y valores que haya obtenido durante su formación. De acuerdo a la clase de valores que posea un individuo se le complicará o se le facilitará la inserción en la sociedad.

Por otro lado tenemos la siguiente cita: *“La persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible que la persona pueda entender, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...”* Conger, 2002:43.

Con esta cita podemos definir que los valores son aquellos que le permiten al hombre decidir su estilo de vida y su destino. Estos valores se los adquiere en el seno de la familia, mediante las constantes relaciones que posee con sus padres, hermanos, tíos, primos, entre otros.

La educación en valores dentro de una institución educativa es muy importante, debido a que complementa la formación ética y moral con la formación académica recibida. La educación en valores de una persona comienza en los hogares y se fortalece en los centros educativos, donde al

final del proceso escolar, la institución educativa entrega a la sociedad personas de bien, ricas en valores humanos, capaces de contribuir con el desarrollo del país.

La educación en valores procura que el estudiante se forme una nueva concepción de la vida, nuevos criterios, dándole significado real a las cosas, enseñándole a comportarse frente a las diferentes circunstancias de la vida. El objetivo de la educación en valores es lograr interiorizar los valores en los estudiantes, con la finalidad de que le sirvan como guía para su desenvolvimiento en la sociedad.

Existen varias clases de valores, pero para efectos de este trabajo de investigación, nos interesan los valores morales, que son aquellos que contribuyen al perfeccionamiento del ser humano, logrando una mejor calidad de vida y le permiten actuar con dignidad.

A continuación describimos ciertos valores que son necesarios establecer o fomentar en una institución educativa, de tal manera de complementar de mejor manera los estudios académicos de los estudiantes, formando así hombres de bien:

FORTALEZA.- Puede ser definido como la moderación de las tendencias del impulso. Tener fortaleza le permite al ser humano resistir las dificultades que se presenten y de esa manera superar los obstáculos empleando los medios con que se cuenta.

JUSTICIA.- La justicia le permite al ser humano tratar a las personas de modo apropiado, con equidad y respetando en todo momento los deberes y derechos de los seres humanos. Dar a cada persona lo que merece en base a lo que ha hecho a lo largo de su vida, sin desestimar la función del otro.

PRUDENCIA.- La prudencia es tener un comportamiento moderado, fuerte y justo, que le permita a una persona actuar de manera adecuada de acuerdo a la circunstancia que se presente. Respetando a los sentimientos y pensamientos de las personas.

VALENTÍA.- Es defender aquello que vale la pena o lo que creemos que es correcto. La valentía nos permite dominar nuestros miedos y sobreponernos en la adversidad. También puede ser considerado como aceptar las consecuencias de sus actos o admitir los errores que ha cometido.

PERSEVERANCIA.- Es la fuerza interior que nos alienta hacia la consecución de nuestras metas y objetivos planteados. La perseverancia le permite al ser humano mantenerse constante en los procesos que se emprenden evitando abandonar las tareas ya empezadas. Con esta virtud el ser humano se muestra decidido, disciplinado, valiente, fuerte y responsable.

ORDEN.- Les permite a los estudiantes organizar su tiempo de la mejor manera, con la finalidad de alcanzar las metas personales planificadas al inicio del año. Es necesario fomentar este valor, porque crea en los estudiantes una conciencia que los inculca a mantener sus pertenencias bajo estricto orden.

SINCERIDAD.- Este valor se basa en la veracidad de sus palabras y sus acciones. Una persona sincera es aquella que procura siempre decir la verdad y actuar conforme a la verdad, a pesar de las consecuencias que por su cumplimiento se ocasionen. Cuando un estudiante es sincero logra establecer las relaciones interpersonales más fuertes con sus compañeros.

HONESTIDAD.- Es tener la suficiente valentía de aceptar tanto sus defectos como sus virtudes, sus equivocaciones y aciertos. La honestidad se fundamenta en decir la verdad a pesar de lo que se expone al hacerlo.

SOLIDARIDAD.- Es un valor humano importante que consiste en el apoyo que se puede brindar a las personas o miembros de una institución educativa cuando estas pasan por experiencias difíciles y que requieren de ayuda para salir adelante. La solidaridad produce un sentimiento que une a las personas en todo momento. Es un acto social, que le permite al ser humano darles la mano a las personas que resultan menos favorecidas.

RESPONSABILIDAD.- Es saber asumir las consecuencias de nuestros actos. Es una virtud que no puede ser delegada. Se delega la autoridad pero no la responsabilidad. Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es el único que debe responder por las consecuencias de ese hecho. Actuar con responsabilidad es proceder con dedicación y abnegación en el cumplimiento de nuestro trabajo diario en beneficio de la institución a la que pertenecemos.

CREATIVIDAD.- Con este valor los estudiantes aprenden a ser originales en sus ideas, hechos y producciones; son imaginativos y curiosos. Presentan una actitud de pro actividad, es decir se adelantan a los hechos, proponen alternativas, poseen iniciativa para todo. Esto se logra mediante la estimulación de la imaginación, la fantasía, la curiosidad, entre otros aspectos. La creatividad es un valor importante en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, ya que origina el desarrollo de las capacidades y habilidades en los estudiantes.

OBEDIENCIA.- Es importante que se desarrolle este valor en los estudiantes, ya que todas las personas durante el diario vivir están destinadas a estar bajo las ordenes o políticas de un determinado directivo o a cumplir lo estipulado en un reglamento, ley o norma. La obediencia tiene que nacer de las personas. Es decir, los estudiantes tienen que voluntariamente obedecer a sus padres, profesores y directivos de la institución educativa.

En la actualidad este valor se está perdiendo en los jóvenes, ya que rechazan cualquier forma de autoridad, porque creen que con obedecer a alguien se les está cortando la libertad. Este pensamiento errado de la obediencia es lo que hace actuar con soberbia a los jóvenes que tratan de hacer lo contrario a lo que disponen las autoridades o lo que dice la norma. Por otro lado, es importante que la persona, encargada de ejercer la autoridad, se comporte como un líder para que los subordinados obedezcan con voluntad propia y no porque ocupa un cargo de mayor jerarquía.

3. METODOLOGÍA

La Escuela de sanidad se encarga de perfeccionar y capacitar al Personal de Sanidad utilizando sus recursos propios o mediante convenios con otros Centros Educativos, a fin de brindar al servicio de la Salud Naval, profesionales altamente calificados de acuerdo al interés institucional.

Hasta el año 2001 la Dirección de Sanidad a través del Departamento de Planes y Programas realizaba la planificación y organización de los cursos para Oficiales, Tripulantes y Empleados Civiles, siendo el Hospital Naval de Guayaquil el organismo ejecutor de los cursos.

A partir del año 2002 se inició la ejecución de cursos para tripulantes, en el área física de la DIRSAN incrementándose en el orgánico la Escuela de Sanidad manteniendo dependencia administrativa y militar y de la Dirección General de Educación, dependencia pedagógica para orientación, supervisión y control del proceso educativo para lo que se decide iniciar el proceso de construcción de la escuela de sanidad, según la planificación estratégica institucional para el quinquenio 2005–2010.

La educación es sin lugar a duda, la actividad más importante en cualquier país y particularmente importante en un país en vías de progreso, es el fundamento para cualquier plataforma de desarrollo que se desee implementar. El modelo en que se enmarca el hacer educativo en la institución es el constructivista. Para el aprendizaje constructivista, el conocimiento debe ser construido por el alumno mismo. El alumno debe generar sus propios objetivos de aprendizaje y ser capaz de alcanzarlos mediante el autoestudio y la interacción con sus compañeros en su equipo de trabajo.

En la Escuela de Sanidad las mallas curriculares se elaboran por disposición de la Dirección de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval en base a 5 ejes fundamentales: el profesional, el militar, el humanístico, instrucción formal y educación física. Los alumnos cumplen una Jornada de estudio de 07:00h a 18.00h

Para el desarrollo del diagnóstico del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta la siguiente muestra de la población:

- a) El Director, subdirector, inspector general y cuatro coordinadores de área
- b) 25 docentes pertenecientes a la institución educativa
- c) 20 estudiantes con características de liderazgo pertenecientes al último curso de la institución.

3.1 Participantes

PERSONAL DIRECTIVO POR GÉNERO Y EDAD

Rangos de edad y género de los directivos de la Escuela de Sanidad.

Tabla1.

Rangos Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25años				
26-30 años	1	16.66%		
31-35 años	1	16.66%		
36-40 años			1	100%
Más de 40 años	4	66.68%		
Total	6	100.00%	1	100%

Fuente: Departamento de Estadística de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En la presente tabla se encuentran los datos de género y edad de los Directivos de la Escuela de Sanidad, se constata que 6 son hombres y una mujer esto se debe a que en Fuerzas Armadas, existe mayor número de personal masculino que femenino en los rangos superiores; en cuanto a la edad el 66.68% son mayores de 40 años, o sea su mayoría, debido al perfil que debe reunir los puestos de un Instituto de formación.

PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO Y EDAD

Rangos de edad y género de los docentes de la Escuela de Sanidad.

Tabla2.

Rangos Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25años				
26-30 años	1	6.67%	1	10.00%
31-35 años	2	13.33%	2	20.00%
36-40 años	2	13.33%	1	10.00%
Más de 40 años	10	66.67%	6	60.00%
Total	15	100.00%	10	100.00%

Fuente: Departamento de Estadística de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Del personal Docentes de la Escuela de Sanidad, 15 son hombres y 10 mujeres dictan las asignaturas profesionales y depende de la calificación de su hoja de vida y su curriculum, por lo tanto no hay mayor diferencia por sexo; en cuanto a la edad el 66.67% son mayores de 40 años, el 26,66% entre los 26 y 35 años, indica el empeño que están realizando los jóvenes para cumplir con los perfiles y competencias que se necesita para la docencia.

PERSONAL CURSO MANDO Y LIDERAZGO

Rangos de edad y género del Personal del Curso de mando y liderazgo de la Escuela de Sanidad.

Tabla3.

Rangos Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25años				
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años	12	100.00%	4	100.00%
Total	12	100.00%	4	100.00%

Fuente: Departamento de Estadística de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En el grupo de alumnos del Curso de Mando y Liderazgo, la mayoría son hombres, (12 estudiantes) se debe a que el ingreso para mujeres hace 20 años era limitado; se encuentran realizando el curso para ascender a

Suboficiales, en cuanto a la edad todos son mayores de 40 años y por el rango serán asesores directos de los comandantes o jefes de repartos.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, GÉNERO Y ESPECIALIDAD

Rangos de edad y género de los estudiantes de la Escuela de Sanidad. ENFERMERÍA

Tabla4.

Rangos Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25años	35	92.11%	12	85.71%
26-30 años	3	7.89%	2	14.29%
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años				
Total	38	100.00%	14	100.00%

Fuente: Departamento de Estadística de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En el curso de Enfermería, tenemos 38 hombres y 14 mujeres en el grado de Cabo Segundo; en este rango denota que ha aumentado el número de mujeres en relación a las tablas anteriores; en cuanto a la edad el 92.11% son menores de 25 años, y el 7.89% tienen de 26 a 30 años.

Rangos de edad y género de los estudiantes de la Escuela de Sanidad. URGENCIAS MÉDICAS

Tabla 5.

Rangos Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25años	24	100.00%	17	100.00%
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años				
Total	24	100.00%	17	100.00%

Fuente: Departamento de Estadística de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En el curso de Urgencias médicas tenemos 24 hombres y 17 mujeres, y el 100% son menores de 25 años se encuentran en el grado de marineros y el curso lo realizan como requisito para ascender a cabos segundos.

3.2 Materiales e instrumentos de la investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación que se emplearon en el presente trabajo de investigación, para la recolección de la información, fueron las siguientes:

a) Encuestas:

Se realizó encuestas a los miembros del consejo directivo y a los jefes de área. También se realizó otra encuesta para los docentes y estudiantes. Las encuestas se muestran en los apéndices “A”, “B” y “C”.

La encuesta de los directivos está conformada por 13 preguntas, de las cuales 9 son de opción múltiple y 4 son de respuestas únicas (si o no). La encuesta fue elaborada con propósitos de investigación y está enmarcada en determinar las características de liderazgo de los directivos del mismo.

La encuesta de los docentes está conformada por 16 declaraciones sobre situaciones de enseñanza en el clima escolar. Cada declaración tiene tres posibles respuestas, las cuales se basan en la experiencia personal de cada uno de los docentes encuestados. Este instrumento fue elaborado para determinar las características de liderazgo de los directivos y docentes del plantel.

La encuesta de las estudiantes está conformada por 14 declaraciones que evalúan el ambiente real del clima escolar. Cada declaración posee cuatro posibles respuestas, que mide el grado de aceptación que posee cada estudiante sobre cada ítem. Este instrumento fue elaborado para determinar

las características de liderazgo de los directivos y docentes del plantel, así como para determinar las debilidades que existen en el plantel.

b) Entrevista:

Se realizó una entrevista al Director de la escuela de Sanidad, la misma que se muestra en el apéndice "D". Esta entrevista fue de tipo estructurada y de carácter personal. Básicamente estuvo conformada por diez preguntas de carácter profesional.

c) Observación de campo:

Se realizó una observación de todos los instrumentos de gestión educativa que posee la Escuela. De esa manera, se pudo efectuar un análisis de la gestión en liderazgo y valores de los directivos y docentes del plantel.

Adicional, se realizaron varias observaciones al entorno educativo de la institución, a fin de poder determinar de manera anticipada los aspectos positivos y negativos que presenta esta entidad.

d) Cuestionario:

Se aplicó un cuestionario a los docentes y estudiantes, a fin de poder determinar con mayor precisión las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, el mismo que se muestra en el apéndice "E".

Este instrumento está conformado por 37 declaraciones, de las cuales las primeras 24 corresponden al análisis de las debilidades versus las fortalezas y las siguientes 13 declaraciones corresponden al análisis de las amenazas versus las oportunidades. Cada ítem posee cinco posibles respuestas, según el grado en el que considere este aspecto como un factor positivo o negativo. Este cuestionario pretende analizar el ambiente escolar con la finalidad de determinar eficientemente el F.O.D.A.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación antes mencionados, a fin de diagnosticar la situación actual de la institución educativa, fue necesario organizar de mejor manera toda la información recopilada, realizando las técnicas correctas de tabulación estadística, y de esa forma se pudo obtener resultados más certeros sobre la gestión en liderazgo y valores de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval.

Para el desarrollo de esta tesis de grado se revisó el siguiente material:

- Material bibliográfico:
Para consultas y elaboración del marco teórico que fundamente la tesis.

- Material para gestión educativa:
Para diagnosticar la situación actual referente a la gestión en liderazgo y valores de la institución. Estos son:
 - Manual de organización
 - Código de convivencia
 - Plan operativo anual
 - Proyecto educativo institucional
 - Reglamento interno

3.3 Método y procedimientos

Los métodos empleados para el procesamiento de la información fue el siguiente:

MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO:

Una vez aplicados los instrumentos y técnicas de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos de la encuesta, entrevista, guía de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información

cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes. De esa manera se pudo llegar a las conclusiones obtenidas.

También se procedió a organizar la información empírica recopilada con el trabajo de campo y estructurada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos, establecida en la guía didáctica.

MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO:

Se analizaron los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia el trabajo que realiza la institución educativa en cuanto a liderazgo y valores, con la finalidad de determinar las problemáticas que pudieran afectar a los estudiantes. Por medio del cuestionario del ambiente escolar, se pudo determinar el F.O.D.A., el mismo que nos presenta ciertas debilidades y amenazas para la institución.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados para establecer una verdad.

Se formularon las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis y diagnóstico de la institución educativa. Luego de esto, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, cumpliendo con los objetivos propuestos y revisando principalmente, el marco teórico científico con la finalidad de que el informe este estructurado con una lógica que implique la interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta investigación, el marco teórico constituyó el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales con los directivos y docentes de la institución educativa. Una vez realizada la investigación y principalmente haber detectado los aspectos

que afectan al liderazgo y valores, se procedió a realizar una propuesta de mejoramiento institucional.

PROCEDIMIENTO Para la ejecución del trabajo, luego de obtener el tema se realizó una reunión con las autoridades de la Escuela de Sanidad y se explicó de que se trata el mismo, se solicitó por escrito al Señor Director la autorización y certificación institucional.

Luego se socializó el tema, el plan y los objetivos que se persiguen con el trabajo a todos los involucrados, se efectuó la encuesta para determinar el FODA, y se aplicó las encuestas a las autoridades, docentes y estudiantes para la investigación de liderazgo y valores dentro de la institución.

Obtenidos los datos se realizó la tabulación de los resultados, a través de las tablas establecidas para su análisis y se plasmó las conclusiones y recomendaciones que sirvieron para canalizar la propuesta para el mejoramiento de liderazgo y valores dentro de la institución.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los Documentos de Planificación

El diagnóstico de la situación actual de la institución es la parte medular de este trabajo de investigación, por lo que los resultados que se obtuvieron al finalizar este proceso investigativo, dependieron en gran parte de la calidad del diagnóstico realizado. A continuación se presenta el análisis realizado de los diferentes instrumentos de gestión educativa o documentos de planificación educativa de la institución, donde se evidencia el trabajo realizado en cuanto a liderazgo y valores, la estructura organizacional y del clima escolar. También se presenta el análisis de los distintos instrumentos de recopilación de información aplicados a los directivos, docentes y estudiantes. Finalmente, se describen los resultados de estos instrumentos, mediante las respectivas tablas tabuladas y su discusión correspondiente.

4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

4.1.1.1 Manual de organización

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizativa de la institución, señalando puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos, la gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social se encontrará muy probablemente con dos limitantes: Que la organización no cuente con ningún documento descriptivo, o sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva en absoluto a consultarlo.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aún para gente ajena a la organización.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el *manual de organización*.

La existencia del manual de organización es imprescindible en nuestra organización, sin importar su tamaño, en especial donde la superposición de tareas y funciones se dan constantemente por los entes jerárquicos de autoridad del personal militar, existen conflictos en algunos casos entre superiores y subalternos que exigen respeten el grado de autoridad y asumen con responsabilidad el reto de asumir el liderazgo respectivo y que estos trasciendan al personal bajo su mando. En la actualidad gran número de organismos sociales ha adoptado el uso de manuales administrativos para satisfacer distintos tipos de necesidades. Brodziak E, 1981:46.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir que indica que: Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa, esta delegación induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión. Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos. <http://rapes.unsl.edu.ar> Mireles O (2003).

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal

con que se cuenta. De una estimación de éstos y otros factores relacionados entre sí se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Algunos manuales solo contienen organigramas, otros también contienen gráficas y material con el que se desea indicar:

- Los objetivos de la empresa.
- Los canales de comunicación.
- Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.), las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría, los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

El manual de organización por procesos es el producto final tangible de la planeación organizacional en la Armada del Ecuador, donde se evidencia las acciones de liderazgo que ejecutan los directivos, el fortalecimiento de valores que se transmite de acuerdo al proceso habilitante: en la planeación, enseñanza y evaluación y en el proceso de apoyo conformado con todo el talento humano canalizando su desempeño eficiente, eficaz y ético. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para canalizar los recursos humanos orientándole en todos los procesos que debe participar. Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno, pero éste no está actualizado, o solo se limita a gráficas, es de suponer la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

En esta institución se destaca un manual organizativo por procesos, teniendo claros la misión, los objetivos estratégicos y la función básica clara y fundamentada, lo que ayuda a tener una organización funcional de la Escuela de Sanidad. El organigrama estructurado de acuerdo a los procesos: Gobernantes, dados por la dirección y las asesorías; Agregadores de Valor; planificación, enseñanza aprendizaje, evaluación académica y los Procesos Habilitantes y de Apoyo; administración de talento humano y financieros. Anexo F. Todos estos métodos están normados en Manual de organización por procesos de la Fuerza

Naval y específicamente en el Estatuto orgánico por procesos de la Escuela de Sanidad.

4.1.1.2 Código de ética

Definición• Fija normas que regulan los comportamientos de las personas en una organización o empresa, aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales). El código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

La motivación y la interiorización de cada uno de estos valores éticos en nuestras actividades diarias, nos debe llevar a la reflexión frente a su aplicación en nuestro comportamiento como servidores públicos en un gobierno transparencia. Siendo que la función del talento humano no debe regirse por las normas del derecho, sino también por las acciones y emociones de los individuos para servir a la ciudadanía y por ende dar sentido a sus vidas.

De esta manera el código de ética busca influir en la planificación, la gestión administrativa y en los procesos de mejoramiento institucional, siempre atendiendo el marco legal que la rige a nivel institucional en las FFAA, esto va a estimular, promover conductas éticas y constituye la obligación primordial en el Militar. Se debe reflexionar que la institución Militar constituye una reserva moral de la sociedad, que como tal es considerada y enjuiciada por el entorno social, y no se espera de sus integrantes menos que una conducta intachable y ajustada a los valores, costumbres y tradiciones características de la identidad nacional.

“El Código de ética de las F.F.A.A.” dice lo siguiente:

1. Seré responsable, en todo momento, por mis actos u omisiones en que incurra directamente o a consecuencia de mis funciones.
2. Estudiaré con ahínco para lograr el perfeccionamiento militar, así como una mejor educación ciudadana.
3. Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.

4. Seré honesto en todos los actos de mi vida profesional y privada.
5. Contribuiré con el perfeccionamiento y desarrollo de la Fuerza Armada Nacional. No emitiré juicios, ni ejecutaré acciones que desdigan de su prestigio y majestad.
6. Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.
7. Profesaré, practicaré y enseñaré permanentemente la doctrina del Libertador Simón Bolívar, Padre de la Patria.
8. La verdad será la guía permanente de todas las acciones de mi vida.
9. Amaré a Dios, a mi Patria y a mi familia; serán mis valores supremos, les dedicaré esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte si fuere necesario.
10. Seré defensor permanente de nuestra Soberanía, Integridad Territorial y de la Constitución y las Leyes de la República.

La institución educativa al igual que otras instituciones siguiendo las políticas del estado se encuentran promoviendo el fortalecimiento de una cultura organizacional basado en los valores, en conductas éticas de responsabilidad social con su talento humano que promueven y comparten mejores prácticas de responsabilidad bajo el liderazgo de sus autoridades. Asimismo se motiva a los docentes, estudiantes hacia un óptimo desempeño de sus funciones en el área profesional, con exigencias al logro eficiente de sus objetivos. Es necesario conjugar el profesionalismo con la comprensión a fondo de la responsabilidad adquirida y la obligación de cumplir eficientemente con el deber, dentro del marco de un compromiso social. Las fallas éticas y el menosprecio de los valores, influyen negativamente tanto en la calidad del trabajo del profesional de la salud, como en el estatus de su grupo profesional.

EN RELACIÓN AL DOCENTE

Siendo una obligación del docente prestar sus servicios a personas o grupos, el profesional de la educación debe caracterizarse por poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido. Educar representa por sí solo un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar en beneficio de los educandos así como a favor de su libertad y desarrollo integral,

independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente debe actuar con una ética impecable.

La misión del docente de la Escuela de Sanidad, consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad. El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los individuos al movimiento social y a la producción de una cultura universal.

El presente Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, instituciones y comunidad.

EN RELACIÓN AL ESTUDIANTE

El estudiante al ingresar a la Fuerza Naval, trae una serie de conductas y estilos de vida de todo adolescente. Durante su formación en el campo de la salud este talento humano va sufriendo cambios, acogiendo las exigencias de la instrucción militar y las prácticas profesionales que debe ir desarrollando para el logro de sus competencias. Observando en el diario vivir ciertas conductas de directivos, docentes, personal administrativo y militar de su entorno y con una gran motivación e interés vincularse en este grupo. En algunas ocasiones se observan ciertas conductas que se alejan de la ética.

Los grandes avances tecnológicos en el área de la salud, las máquinas, el aparato, el examen auxiliar y la computadora son los que rigen un diagnóstico y tratamiento esto trae como consecuencias que en el personal aumente la deshumanización y evita que se haga un cuidado holístico del individuo,

considerando que es el individuo que atienden los estudiantes es un ser bio-psico-social.

4.1.1.3 Plan estratégico: diagnóstico estratégico – ESDESN

Se basa en el análisis de los siguientes elementos: Valores fundamentales, principios, paradigmas FODA, en marcado en el Diagnostico interno y el diagnostico externo, los mismos que se describen a continuación.

Valores fundamentales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Seguridad
- Respeto
- Equidad e inclusión social
- Lealtad
- Disciplina
- Calidad

Principios fundamentales

- Justicia con conocimiento
- Moral y ética profesional
- Libertad y respeto al pensamiento
- Trabajo en equipo
- Liderazgo sustentado en valores
- Institucionales y en el desarrollo del conocimiento
- Solidaridad

Paradigma a Desarrollar y mantener:

- Predisposición al cambio

- Educación a nivel superior
- Práctica docente integral
- Apertura a la investigación científica - técnica
- Conciencia del valor educativo
- Autoevaluación y mejoramiento continuo
- Tratamiento sistémico integral al proceso enseñanza-aprendizaje
- Proceso inducción docente-estudiante
- Estudios dirigidos y de lectura

Eliminar:

- Rigor militar ante excelencia académica
- Docencia tradicionalista
- Práctica docente conductual
- Formar estereotipos de acuerdo a las evaluaciones cuantitativas.
- Toda la formación de responsabilidad institucional.
- Conducta continuista

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

Se encuentra formado por la: Visión, misión de la institución, objetivos estratégicos de la ESDESN

Políticas y Estrategias.*VISIÓN 2015*

“Ser una unidad educativa en ciencias de la salud bajo un marco legal consistente, orientado a formar profesionales técnicos y tecnólogos militares; gestionando y controlando la especialidad y perfeccionamiento de los oficiales de la salud. Proporcionando profesionales competitivos en las diferentes ramas de la salud con acreditación nacional”.

➤ ELEMENTOS DE LA VISIÓN

- Gestión académica eficiente
- Profesionales humanísticos y éticos
- Capacitación y perfeccionamiento acorde avance tecnológico.
- Acreditación nacional

➤ MISION

Formar, especializar, perfeccionar y capacitar a tripulantes, así como capacitar a oficiales y servidores públicos en el área de la salud.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR DE EDUCACIÓN

Objetivos

Gestión docente:

2.- Formar profesionales altamente competitivos del área de la salud, generadores de atención de calidad y calidez en las instituciones de salud.

Políticas

1. Aplicando en las diferentes instancias los principios de planificación, organización, ejecución y control de las actividades científicas.
2. Fortaleciendo la gestión educativa designando directivos y contratando personal docente calificado con experiencia.
3. Fomentando la práctica de principios y valores humanísticos en el recurso humano de la sanidad naval.

Estrategias

1. a. Mediante estudio de necesidades realizar la planificación de requerimientos del Sector de la salud.
1. b. Evaluar y retroalimentar el proceso educativo de oficiales y tripulantes.
1. c. Perfeccionando a los docentes especialistas de la salud en cursos de educación superior en pedagogía

- 2. a. Personal docente con título de tercer y cuarto nivel.
- 2. b. Fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje llenando las vacantes orgánicas existentes.
- 3. a. Ejecución de seminarios, talleres, convivencias para fomentar el liderazgo con aspectos científicos humanistas y éticos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA DE SANIDAD

GESTIÓN DOCENTE

2.-lograr excelencia académica mediante una gestión eficiente y eficaz del recurso humano de la sanidad naval

Políticas

- 2. a.- realizando coordinaciones y alianzas estratégicas con organismos rectores de la educación superior a nivel nacional e internacional
- 2. b- planificando la capacitación del talento humano en base a la prioridad de las necesidades de la sanidad naval

Estrategias

- 2. a. a Elaborar un proyecto educativo para la formación de una facultad de ciencias de la salud bajo el régimen de la universidad naval y /o politécnica del ejército.
- 2. b. b. Ejecución de pasantías e intercambios profesionales en la salud.
- 2. a. a De acuerdo a un estudio estadístico realizar un banco de datos del personal naval de sanidad para la capacitación del recurso en forma equitativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR DE EDUCACIÓN

GESTIÓN INVESTIGACIÓN

1. promover la investigación científica y tecnológica en el ámbito de la salud para contribuir a la excelencia académica.

Políticas

- 1.a.- fomentando la investigación científica orientada a prevenir y recuperar los problemas de salud de la comunidad naval..

Estrategias

1. a. Desarrollando programas de estudios investigativos de medicina basados en la evidencia.
1. b. Incentivar a los docentes a realizar proyectos investigativos de sus cátedras. Considerando el trabajo en equipo y compromiso con la realidad y su entorno del sector de la salud.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA DE SANIDAD

OBJETIVOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

- 1.- Ampliar la infraestructura e existente y equipar acorde a la demanda actual del personal de la salud.

Políticas

1. a.- Priorizando las necesidades de infraestructura y equipamiento en la Escuela de Sanidad.
- 1-b. Centralizando la gestión financiera, sin dependencias de terceros para satisfacer las necesidades de la escuela.

Estrategias

- 1-a.a Implementar un proyecto de inversión para la construcción y equipamientos de aulas, laboratorios, biblioteca, sala de profesores etc.

1-b.b Captar recursos económicos necesarios mediante autogestión de los cursos de la salud a otras fuerzas.

2.-a. Solicitar al mando nos provean el presupuesto educativo a la escuela de Sanidad para la administración eficiente y acorde a los requerimientos.

2.- optimizar la estructura organizacional del talento humano, para mejorar y lograr eficiencia en los procesos administrativos de la escuela.

Políticas

2-b. implementando la estructura del talento humano acorde a los requerimientos actuales de la escuela.

Estrategias

Realizar un diagnóstico y gestionar una nueva estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos.

2. b.a. cubrir las plazas orgánicas existentes e incrementar un 10 de docentes especialistas de planta.

Todas estas políticas y estrategias emitidas busca mejorar en el ámbito educativo en lo referente a infraestructura para mejorar el ambiente de estudio, completar el orgánico requerido para cumplir a cabalidad las funciones que hacen que logremos el desarrollo la institución, elaborar capacitación continua para mantener a docentes y personal administrativo a un nivel tecnológico que vaya de la mano con la globalización.

LIMITACIONES Y PROBLEMAS

Siendo la Escuela de Sanidad de reciente creación y formadora del talento humano en Salud, existen problemas; porque fue concebida con una infraestructura básica: área administrativa, 4 aulas, un auditorio, un laboratorio de simulación, incrementándose las necesidades del grupo poblacional en salud, lo que hace que exista falencias en el cumplimiento de áreas básicas como una biblioteca, un área de informática que se encuentra a medias con unas cinco

máquinas que no cubren las necesidades existentes por parte de los alumnos. Actualmente la ESDESN tiene 3 promociones en proceso de formación mediante convenios con Universidades, además que los cursos de ascenso 1 y 2 que son cursos fijos.

Cabe mencionar que existen otros cursos que son de Capacitación y cursos de educación continua para personal civil y los que se realizan a ESMENA mediante convenios interinstitucionales. Consideramos que para el crecimiento profesional de nuestros alumnos se debe realizar el incremento del presupuesto asignado, a fin de fortalecer las debilidades de infraestructura, habitabilidad y recursos informáticos. Referente a lo indicado en una comunicación de la Inspectoría general de la fuerza naval; Sobre la encuesta de satisfacción al cliente en donde se visualiza porcentajes que catalogan de regular a deficiente en cuanto a la calificación de las siguientes preguntas:

El servicio de laboratorio informático es: 47%

El servicio de biblioteca es: 76%

Se puede indicar que debido a que no se considera presupuesto para la adquisición de:

- Herramientas y sistemas tecnológicos, el acceso a este recurso es mínimo considerando la cantidad de alumnos que tiene la escuela de sanidad.
- Textos y área destinada para biblioteca, acorde a las necesidades de ESDESN.

1. ORIENTACIONES REALIZADAS:

AREAS A SUPERVISAR	ACTIVIDAD	POBLACIÓN BENEFICIARIA	MOBILIARIO	EQUIPO
AULAS	SE INCREMENTO 2 AULAS	124 ESTUDIANTES	60 PUPITRES INDIVIDUALES	SE ADQUIRIÓ UN INFOCUS PARA EL AUDITORIO
HABITABILIDAD				
ENTRE PUENTES	ADECUACIÓN DEL ENTRE PUENTE ;	44 ESTUDIANTES	SE INCREMENTARON 12 LITERAS	
BIBLIOTECA: NO EXISTE PRESUPUESTO PARA TEXTOS				
LABORATORIOS- INFORMATICOS	EXISTE UNA SALA CON 5 COMPUTADORAS	96 ESTUDIANTES	MESAS DE COMPUTADORAS, SILLAS	5 PC. COMPLETOS
SALA DE SIMULACIÓN	COMPARTES COMO AULA A LA VEZ POR NECESIDAD FÍSICA.	40 ESTUDIANTES	2 MANIQUIES , MATERIAL PARA SIMULACIÓN	EQUIPOS DE SUTURAS, EQUIPO DE DIAGNOSTICOS

Fuente: Manual de Planificación estratégica ESDESN/ DIGEDO

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

CURSOS	ACTIVIDAD	PERIODO DE LOS CURSOS PROGRAMADOS
		TEMAS RELACIONADOS
CORTESIA NAVAL	MEJORAR E INCENTIVAR LA CORTESIA NAVAL EN LOS ALUMNOS	MEDIANTE LECTURA DEL MANUAL DE DISCIPLINA, REGLAMENTO DE UNIFORME , CEREMONIAL MARITIMO Y TRADICIONES NAVALES
MANEJO DE DOCUMENTACION	SEMINARIO DE EDUCACIÓN CONTINUA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO IDENTIFICACIÓN A LOS ARCHIVADORES DE LA ADMINISTRACIÓN. SE INSTRUYE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE EL MADONA	LIDERAZGO Y ATENCION DE CALIDAD AL CLIENTE.
REGLAMENTACION PARA GUARDIA	SUPERVISION DIRECTA E INDIRECTA, LECTURA DE SEGURIDAD DE BASE, ADQUISICIÓN DE MATERIAL PARA ZAFARRANCHO, IMPLEMENTACIÓN DE CAMILLAS Y LITERAS. LECTURA DE NORMATIVAS	EN LAS GUARDIAS

Fuente: Manual de Planificación estratégica ESDESN/ DIGEDO

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En la actualidad la educación de nuestro país, ha experimentado cambios y transformaciones que se evidenciados en crecimiento y alta variabilidad de las ofertas académicas, esta realidad ha impactado enormemente en las instituciones educativas, estableciendo un escenario que requiere cada vez más,

de todo un proceso de planificación estratégica como una forma de redimensionar su quehacer de la institución Armada.

De la realidad educativa nacional surge la importancia de que los gestores de la educación, piensen y actúen estratégicamente en los escenarios presentes y futuros, en los avances científicos- tecnológicos, en el desempeño social de las instituciones educativas, que propicie condiciones para el cumplimiento de su misión y así contribuir al desarrollo local y nacional a cual la institución armada debe brindar su mayor contribución.

En el contexto de la Escuela de Sanidad el plan estratégico institucional, es una vía que permite relacionar la realidad actual con el futuro deseado, logrando establecer la visión institucional, que es ser una unidad educativa en ciencias de la salud bajo un marco legal consistente, orientado a capacitar a los profesionales técnicos y tecnólogos militares en el área de la salud, considerando sus diferentes elementos como la gestión académica eficiente, capacitación y perfeccionamiento acorde al avance científico tecnológico, profesionales humanísticos y éticos, a fin de lograr acreditación nacional según lo dispuesto en las nuevas regulaciones del sistema educativo ecuatoriano. Los ámbitos que nos llevan a lograr los objetivos estratégicos serán la gestión docente, investigación, la gestión administrativa financiera, siempre basándonos en la misión, es decir, las estrategias para alcanzarla a partir del análisis F.O.D.A. de la institución educativa, con la finalidad de evaluar la situación y trazar estrategias para asegurar el futuro.

4.1.1.4 Plan operativo anual

El plan Operativo Anual, se realiza de acuerdo a necesidades institucionales que requieren del concurso del talento humano en salud y considerando que se prioriza la formación y la educación continua, reforzando en todo momento la capacitación del manejo ético al cliente, relaciones humanas, motivación y autoestima por ende fortalecer los valores institucionales. Apéndice G

4.1.1.5 Proyecto educativo institucional

El proyecto educativo institucional se encuentra en proceso de elaboración, revisión y aprobación por parte de las personas encargadas.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Los reglamentos que rigen esta institución educativa son:

REGLAMENTOS DE LA CARRERA DE OFICIALES Y TRIPULANTES

Entre estos tenemos el Reglamento para concursos de postgrado y subespecialidad de los Oficiales Especialistas de Sanidad, mediante el cual se regula que la convocatoria al concurso la realizará la Dirección de Educación de la Armada en coordinación con la Dirección de Sanidad, por medio de radiogramas a todos los repartos de la Armada con al menos 60 días de anticipación al concurso.

En ella deben constar:

- Las especialidades y sub-especialidades objeto de las becas.
- Los cupos para cada una de las especialidades y sub-especialidades.
- Entidades oferentes
- Plazo para la inscripción
- Perfil que debe cumplir el aspirante

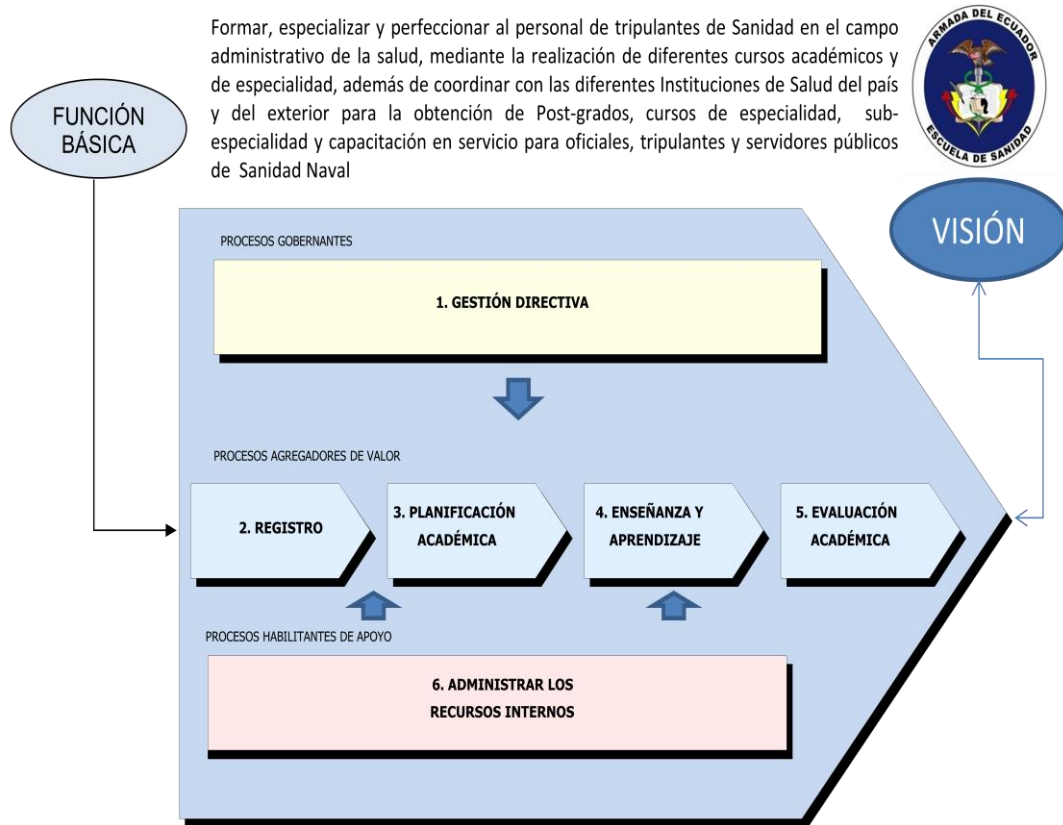
También contempla el procedimiento para las inscripciones, presentación de requisitos, conformación de Tribunales y cualquier otra actividad aclaratoria.

- Manual de disciplina de la F.F.A.A.
- Manual y Reglamento de personal de F.F.A.A.

4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

MAPA DE PROCESOS ESCUELA DE SANIDAD NAVAL

Formar, especializar y perfeccionar al personal de tripulantes de Sanidad en el campo administrativo de la salud, mediante la realización de diferentes cursos académicos y de especialidad, además de coordinar con las diferentes Instituciones de Salud del país y del exterior para la obtención de Post-gradados, cursos de especialidad, sub-especialidad y capacitación en servicio para oficiales, tripulantes y servidores públicos de Sanidad Naval



4.1.2.1 Misión y Visión

De la misión institucional.- Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del poder naval y fomentar el desarrollo de los Intereses Marítimos a fin de contribuir a la Defensa de la Soberanía Nacional y la Integridad Territorial; y al progreso socio económico del País.

De los objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional de la Armada del Ecuador, para el Sector Educación es el siguiente:

OEI No. 2: Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.

MISIÓN DE LA ESCUELA DE SANIDAD NAVAL: Especializar, Perfeccionar y Capacitar a tripulantes, así como capacitar a oficiales y servidores públicos en el área de la Salud.

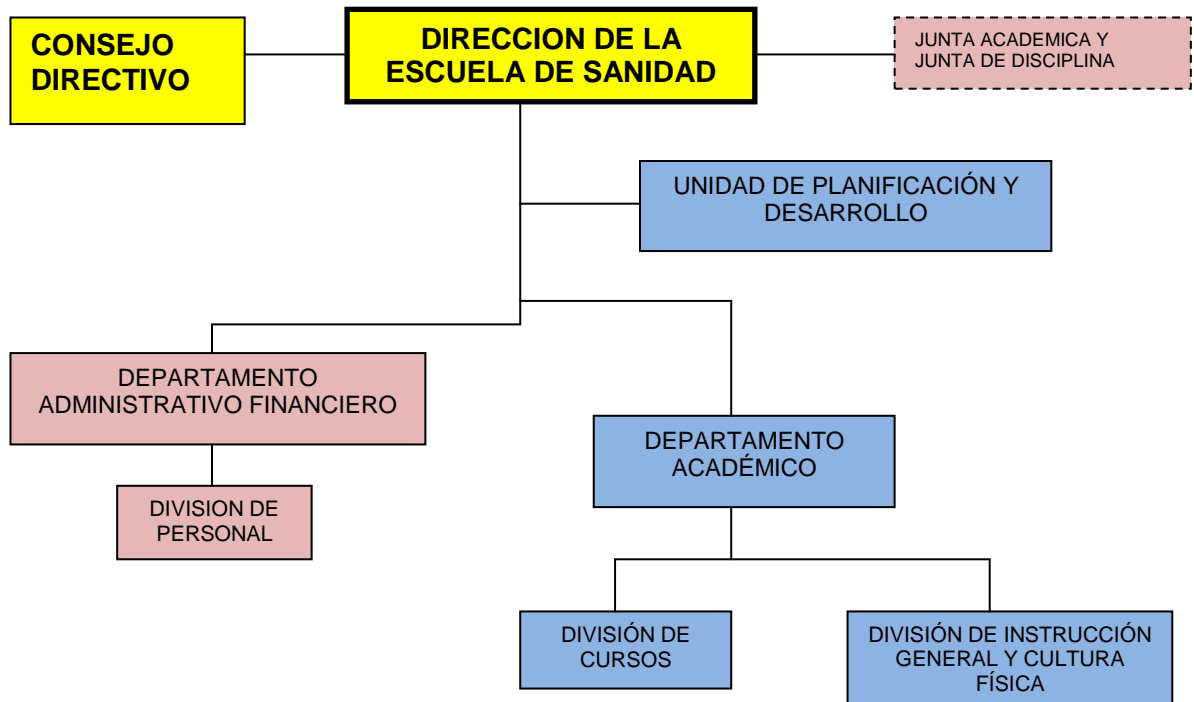
VISIÓN DE LA ESCUELA DE SANIDAD NAVAL: Ser una unidad educativa en ciencias de la salud bajo un marco legal consistente orientada a formar profesionales técnicos y tecnólogos militares; gestionando y controlando la especialidad y perfeccionamiento de los oficiales de la salud. Proporcionando profesionales competitivos en las diferentes ramas de la sanidad con acreditación nacional.

La Escuela de Sanidad como una institución militar y educativa en el área de la Salud, tiene una Misión que se rige bajo los lineamientos sus grandes sectores como son la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada y la Dirección de Sanidad, los mismos que se manejan en base políticas establecidas por Fuerzas Armadas y disposiciones Ministeriales y Gubernamentales.

Nuestra visión tiene un alto alcance y es ambicionaría a nivel del Fuerzas Armadas, nos proponemos en preparar nuestro talento humano en el área de la Salud, competente y competitivo para las unidades médicas de las esferas militares; ya que no existe una unidad académica de estas características en el ámbito militar y con las fortalezas que tenemos tanto de talento humano, estructura y convenios interinstitucionales poder llegar a ser líderes y pioneros en la formación, especialización y perfeccionamiento de este recurso humano.

4.1.2.2 Organigrama

Organigrama estructural.- Es la representación gráfica de las unidades administrativas intervinientes en gestión de los procesos de la Escuela de Sanidad.



Fuente: Manual de organización por procesos de la de la Fuerza Naval

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva



Fuente: Manual de organización por procesos de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

El organigrama de la Escuela de Sanidad está diseñado según lo dispuesto el organismo superior de educación de las Fuerza Naval (DIGEDO), distribuido e identificado en color amarillo se encuentran los procesos gobernantes que son los facultados para ejercer la gestión directiva, como el caso de la Dirección y el

Consejo Directivo; en color rosado los procesos habilitantes, encargados de administrar los recursos internos como talento humano, recursos materiales y financieros representados por la Secretaría, Asesorías y el Departamento Administrativo Financiero y en color celeste los procesos agregadores de valor responsables del registro, planificación académica, enseñanza aprendizaje y evaluación, a cargo del Departamento Académico o Departamento de Estudios y Planificación, cada uno de estos tiene secciones que cumplen funciones específicas.

4.1.2.3 Funciones por área y departamento

De los Puestos Directivos.- El puesto directivo establecido en la estructura organizacional de la Escuela de Sanidad es:

Del consejo Directivo: Es un órgano colateral de la Dirección, La Escuela de Sanidad conformará el Consejo Directivo que tendrá la responsabilidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados para cada curso, estará integrada por:

1. El Director, quien la presidirá
2. El Jefe del Departamento Académico
3. El Jefe de la División de Cursos
4. El Coordinador de Centros de Formación Militar
5. Supervisores/Coordinadores de cursos de Oficiales/Tripulantes
6. Los Profesores de los Diferentes cursos y respectivas materias
7. Los Instructores Militares
8. El amanuense del Departamento, que actuara como secretario.

Atribuciones y Responsabilidades del Consejo Directivo.- De acuerdo a las atribuciones establecidas en el Capítulo VI del Manual de Evaluación y Procedimientos académicos de la Escuela de Sanidad, tiene la responsabilidad de evaluar, regular, absolver reclamos y elaborar las actas de los cursos de especialización, perfeccionamiento y capacitación que se dictan en la Escuela de Sanidad.

DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DESCRIPTIVA

De los Niveles Funcionales.- Los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y agregadores de valor, se gestionarán a través de los departamentos administrativos establecidos en los siguientes niveles funcionales:

Nivel Directivo: Dirección de la Escuela de Sanidad.

Nivel Operativo: Departamento Académico y sus Divisiones de Cursos y División de Instrucción Militar y Cultura Física.

Nivel de Apoyo: Departamento Administrativo Financiero y su División de Personal.

DEL NIVEL DIRECTIVO

De la función básica de la Dirección de la Escuela de Sanidad.- Administrar la Especialización, el Perfeccionamiento y Capacitación de los Tripulantes, así como administrar la capacitación de los Oficiales y Servidores Públicos en el área de Sanidad.

La Escuela de Sanidad, está representada por el Director de la Escuela de Sanidad.

NIVEL DE ASESORÍA

De la función básica del Centro de Planificación y Desarrollo.- Elaborar, ejecutar y supervisar la planificación estratégica, desarrollar la gestión de procesos y efectuar el control de la gestión de la Escuela de Sanidad.

Este órgano administrativo está representado por el Analista de Procesos Militares.

De las atribuciones y responsabilidades del Centro de Planificación y Desarrollo.- Le compete ejercer las siguientes:

1. Administrar el sistema de planificación estratégica de la Escuela de Sanidad.
2. Dirigir la planificación, organización, control y evaluación del Plan Básico de la Escuela de Sanidad.
3. Asesorar al Director de la Escuela de Sanidad en la toma de decisiones en materia de planificación.
4. Generar, validar e implementar metodologías e instrumentos técnicos para el diseño, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos de la ESDESN;
5. Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación periódicas y de impacto de los planes, programas y proyectos de la ESDESN.
6. Analizar y validar la programación presupuestaria de los requerimientos anuales presentados a la Dirección General de Educación y Doctrina.
7. Realizar el levantamiento y mejora de procesos y formular el Estatuto Orgánico de la ESDESN.
8. Cumplir con las directrices emitidas por la DIGEDO.
9. Consolidar los indicadores a DIGEDO y enviar copia a la INSGAR, de acuerdo al cronograma establecido.

DEL NIVEL OPERATIVO

De la función básica del Departamento Académico.- Asesorar y asistir al Director de la Escuela de Sanidad en la administración del Modelo del Sistema Educativo Naval de Tripulantes. Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Dpto. Académico.

De los procesos, productos y servicios del Departamento Académico.- Para el cumplimiento de la función básica, se definen los siguientes:

a. **Proceso: (06.04.10.2) Planificación Académica;**

- 1) Informe de inicio intermedio y finalización de cursos de Tripulantes
- 2) Programas de Estudios de cursos de Tripulantes
- 3) Plan anual de cursos de Oficiales y Tripulantes
- 4) Listado de Profesores y horarios de clase.

b. Proceso: (06.04.10.3) Enseñanza y Aprendizaje;

- 1) Diplomas de cursos de Capacitación para señores Oficiales y Especialización, Perfeccionamiento de Tripulantes.
- 2) Tripulantes especializados en las áreas de Sanidad: Enfermería y Tecnologías Médicas.
- 3) Informe de Notas finales de Cursos
- 4) Informe de horas clase para pagos de profesores

c. Proceso: (06.04.10.4) Evaluación Académica

- 1) Encuestas Satisfacción del Sector
- 2) Evaluación de Docentes cursos de Oficiales
- 3) Evaluación de Docentes cursos de Tripulantes
- 4) Certificados evaluación de Docentes
- 5) Certificados cursos Tripulantes
- 6) Certificados cursos usuarios
- 7) Lista de Antigüedades

El Departamento Académico, se gestiona a través de las siguientes divisiones:

b. DIVISIÓN DE CURSOS

Función Básica: Orientar y controlar la ejecución de los cursos de capacitación de Oficiales y cursos de especialización, y perfeccionamiento de Tripulantes en base al Modelo Educativo de Oficiales y Modelo Educativo de Tripulantes.

c. DIVISIÓN DE INSTRUCCIÓN MILITAR Y CULTURA FÍSICA

Función Básica: Mantener la disciplina de los alumnos así como desarrollar las habilidades en la Instrucción Formal, y un buen desempeño físico.

NIVEL DE APOYO

De la función básica del Departamento Administrativo Financiero.-

Administrar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos en apoyo a las actividades del reparto conforme a las directivas vigentes.

Este órgano administrativo está representado por el Subdirector Administrativo-Financiero.

El Departamento Administrativo Financiero desarrolla su gestión a través de las siguientes divisiones y secciones:

DIVISIÓN DE PERSONAL

Función Básica: Administrar los recursos humanos del reparto conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

a.1. SECCIÓN DE PRESUPUESTO

Función Básica: Regular y llevar a cabo las fases del presupuesto público cumpliendo con las normas técnicas de presupuesto a nivel operativo, basado en los principios generales del presupuesto y a través de los sistemas o herramientas informáticas que la administración pública determine.

a.2. SECCIÓN DE ADQUISICIONES

Función Básica.- Adquirir los insumos necesarios para el correcto desempeño de la escuela, basado en principios, normas y reglamentos de contratación pública.

a.3. SECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES

Función Básica.- Mantener el correcto estado de las instalaciones de la Escuela de Sanidad.

DISPOSICIONES FINALES

A partir de la aprobación de la presente Resolución, cada Reparto Subordinado, Direcciones y Unidades Administrativas Internas, deben cumplir con los productos y servicios establecidos en el presente Estatuto, para lo cual el señor Director de la Escuela de Sanidad, dispondrá las acciones administrativas necesarias para el cumplimiento de lo previsto en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Todas las unidades administrativas, respetarán la línea jerárquica de autoridad que este Estatuto lo establece, así como mantendrá en forma permanente, los niveles de coordinación que aseguren la participación y el trabajo armónico para el cumplimiento de los objetivos.

En todo lo que no estuviere previsto en el presente Estatuto Orgánico, se aplicará las disposiciones legales que corresponda, para cada unidad administrativa.

El Director de la Escuela de Sanidad podrá ajustar, incorporar o eliminar productos o servicios de acuerdo a los requerimientos Institucionales, propios de su reparto y comunicar este particular a la Dirección General de Educación y Doctrina.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

Entendemos por convivencia escolar la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción y abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad

alcanzar sus desarrollos morales, intelectuales, artísticos, espirituales y físicos, mediante la transmisión y cultivo de valores, conocimientos y destrezas.

Los directivos, docentes, administrativos saben transmitir correctamente sus conocimientos. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por las estudiantes. Los valores descritos en la elaboración de esta tesis, están considerados dentro del currículo de la institución, los mismos que sirven para desarrollar un trabajo tesonero y fructífero en beneficio de la institución. Todo esto se llevará a cabo cumpliendo con las siguientes dimensiones.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular tiene este carácter por dos razones: porque todo lo que en las otras dimensiones de la escuela ocurre concluye allí y porque en ella se realiza lo que es el objeto fundamental de la escuela, vale decir que se gesten aprendizajes de calidad. La idea de que los aprendizajes se gesten es destacable, porque no se logran solo a partir de la acción aislada de los docentes. Ansión, 2004. <http://www.revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2010/08/>. Druker Sofía Pág. 42

La organización pedagógica se encuentra desestabilizada, especialmente en sectores populares, lo que actualmente estamos tratando de optimizar el talento humano docente que viene del área civil a prestar sus servicios. Las mallas curriculares están establecidas en la institución mediante un modelo educativo y mediante las universidades que abalzan Los planes y programas de estudio a desarrollarse en el proceso educativo.

Se distinguen diferentes ámbitos o dimensiones de la gestión educativa en la armada Para lograr estos propósitos, el maestro debe, asimismo, adiestrarse en aquellas competencias psicopedagógicas que lo vuelvan eficaz en su trabajo. La pretensión de este modelo es que el profesor actúe como un “ingeniero conductual”, que sabe cómo condicionar las conductas deseables.

El *constructivismo* considera que el verdadero aprendizaje es una construcción de cada alumno, que logra modificar su estructura mental y alcanza un mayor nivel de comprensión, diversidad, complejidad e integración sobre la realidad, en resumen, el verdadero aprendizaje es un proceso constructivo inacabado que contribuye al desarrollo personal. En tal virtud, en la educación de los tripulantes debe considerarse que el conocimiento y el aprendizaje se construyen independientemente de la voluntad del docente.

Esto conlleva a desarrollar las capacidades de auto aprendizaje y habilidades para la investigación personal, debiendo encaminarlo de una enseñanza verbalista y deductiva a una enseñanza inductiva, a partir de la realidad en base de una motivación nacida, en forma permanente durante todo el proceso, cabe recalcar que esta institución está comprometida en el aprendizaje mediante el modelo curricular basado en competencias se caracteriza por utilizar recursos que simulan la vida real, ofreciendo una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizando el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y abordando de manera integral un problema a la vez, manejando estudios de casos y resolución de los mismos .

Los docentes saben transmitir correctamente sus conocimientos. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por las estudiantes. Los valores mencionados anteriormente están considerados dentro del currículo de la institución, los mismos que sirven para desarrollar un trabajo tesonero y fructífero en beneficio de la institución.

Ningún aspecto de la educación puede prescindir de la mediación pedagógica. El docente es considerado un mediador o un facilitador, que entrega la información a los estudiantes para que ellos procesen y adquieran sus propios conocimientos. El docente tiene que fomentar los valores en los estudiantes durante la impartición de las clases diarias.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizacional representa a nuestro juicio una de las debilidades por la constante movilización que tienen los directivos militares, ya que por reglamento deben permanecer en la institución máximo dos años, lo que impide un buen liderazgo continuo, una estabilidad en las políticas establecidas en la unidad educativa.

Para lograr que el cambio educativo se realice desde dentro, es necesario el compromiso de los actores educativos, incorporando la dimensión emocional al proceso de transformación educativo, se torna posible la ampliación de la capacidad de conciencia y atención frente a las propias percepciones, las creencias sobre sí mismo, su cultura y el mundo. La vinculación del docente consigo mismo, con su subjetividad, en el contexto de la comunidad docente y, por ende también la transformación de la escuela en sentido positivo, tanto al respecto del aprendizaje como la convivencia social y la calidad de los aprendizajes cognitivos.www.campus-oei.org/oeivirt/t.htm.

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales tanto de directivos, docentes, alumnos excepto la comunidad ya que este sector no participa en el proceso educativo, nuestra institución se desenvuelve de manera autónoma y competente sin dejar de lado las regulaciones existentes a nivel institucionales. El talento humano cumple sus roles, responsabilidades que asume durante este proceso.

La organización de la institución se encuentra claramente definida.

Cada uno sabe la tarea o función que debe desempeñar, basándose siempre en los valores que promulgan los diferentes reglamentos y manuales que posee la institución.

El cumplimiento de las políticas y decisiones de los directivos deben ser asumidos por el nivel operacional, basándose siempre en los principios y valores con los cuales cuentan los integrantes de esta institución educativa.

4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores

En relación a mejorar la gestión administrativa y financiera sin dejar de lado los valores personales e institucionales del talento humano que son los actores en el proceso educativo de la Escuela de sanidad. Anualmente se hace revisión de orgánicos existentes de proyección en el presupuesto para el siguiente año, solicitando las necesidades a nuestro máximo organismo que es la Dirección general de educación de la Armada; el mismo que tiene la responsabilidad como responsable del sector tramitar ante los respectivos Ministerio de Finanzas y Ministerio de Relaciones Laborales, siguiendo los respectivos órganos regulares.

Los presupuestos deben ir acorde a un techo financiero enviado por el alto mando y de acuerdo a las necesidades de Formación, especialización y perfeccionamiento del personal de la Sanidad Naval se realiza el trámite respectivo. El liderazgo directivo es importante y básico para cumplir con la gestión, se debe actuar siempre en base a los principios y valores adquiridos a lo largo de nuestra vida.

No se debe descuidar esta dimensión, ya que de esta depende en un alto grado, el desenvolvimiento futuro de la institución. Si no se actúa con principios éticos y morales se puede caer en la corrupción. Esta dimensión es una zona muy sensible que debe ser manejada con mucha seriedad y responsabilidad. Por tal motivo, las personas que controlen la parte financiera y administrativa deber ser trabajadores honestos, honrados, veraces y leales con la institución que los acoge.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Siendo esta dimensión comunitaria, el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. Frigerio, 1992:25.

Las demandas, exigencias, problemas que existen en la escuela de sanidad no hay participación de padres de familia, pero sí de la comunidad naval, en su entorno se socializa, se maneja obstáculos existente en el desarrollo del proceso educativo, existen reglas de convivencias de personal femenino y masculino pero el manejo educativo se lo realiza en su contexto, sin ampliar horizontes que es la comunidad civil.

Es importante elaborar un proyecto de inserción a la comunidad civil en nuestros cursos de capacitación, eliminar ciertos paradigmas de tal manera que ir abriendo nuestro escenario a un sector amplio de la sociedad civil. A fin de dar a conocer nuestro modelo educativo e interrelacionarnos con otras culturas y realidades educativas. La comunidad educativa tiene una buena percepción de esta institución educativa.

4.1.3 ANALISIS FODA

Luego de analizar los distintos instrumentos de gestión educativa descritos anteriormente y de aplicar los diferentes instrumentos de colección de datos sobre el liderazgo y el cuestionario para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval, se puede concluir lo siguiente:

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de la institución es contar con el apoyo gubernamental y del alto mando militar, pedagógicamente se cuenta con un modelo educativo por competencias, los docentes son de tercer y cuarto nivel en diferentes ámbitos y especialidades. Las Debilidades de la institución es que existe infraestructura limitada, para que el estudiante tenga todas las comodidades en la habitabilidad, no existen docentes de planta, son contratados por hora clase facturando servicios docentes.

FORTALEZAS

- Contar con modelos educativos por competencias y de acuerdo a objetivos
- Apoyo del mando
- Docentes profesionales de la salud con título de cuarto nivel.
- Población cautiva de personal de formación en salud.
- Contar con unidades de salud acreditadas para lograr experticia del talento humano.
- Reconocimiento académico institucional.
- Asignación presupuestaria anual.
- Instructores militares suficientes para mantener nivel de disciplina.
- Preparación académica del personal directivo, administrativo y docente.
- Desempeño profesional de los miembros de la institución.
- Liderazgo de los directivos.
- Flexibilidad en los programas y planes de estudio.
- Nivel académico de los egresados.
- Desarrollo cultural.
- Atención médica y odontológica
- Eficientes sistemas y medios de control de la disciplina y de las tareas.
- Cordialidad y respeto en el trato a los estudiantes.
- Procesos educativos exigentes que conllevan a una educación de calidad, que exige en los estudiantes esfuerzo y dedicación.
- Cumplimiento de los reglamentos.
- Personal docente de calidad, capacitado y calificado para ofrecer una educación acorde a las exigencias del mundo moderno.
- Profesores para áreas especiales.
- Ambiente agradable en las aulas de clase.
- Revitalización y fortalecimiento de los valores humanos.
- Formación en liderazgo.
- Sentimiento cívico elevado.
- La remuneración económica estable por trabajo de los docentes.
- Organización o la estructura administrativa de la institución.

- Acervo bibliográfico en la biblioteca.
- Actividades extracurriculares organizadas por la institución.

DEBILIDADES:

- Falta de infraestructura física de la ESDESN de acuerdo a la demanda actual.
- Orgánico incompleto; falta de recurso humano
- Asignación del talento humano acorde a su competencia
- Profesionales de la salud que requieren capacitación pedagógica
- No existe manejo financiero independiente.
- Falta de soporte de software estandarizado
- Falta de disciplina de ciertos estudiantes.
- Falta de comunicación formal y espontánea entre los integrantes de la institución, debido a la gran cantidad de estudiantes.
- Baja formación en cuanto a valores y principios en los hogares de los estudiantes.
- Estudiantes provenientes de otras instituciones con pocos conocimientos de la especialidad.
- Relaciones amorosas en las estudiantes que tiene como consecuencia embarazos no planificados, lo que obliga a abandonar el estudio.
- Problemas de aprendizaje en ciertos alumnos en los diferentes cursos por falta de bases.
- Los sistemas de capacitación y actualización de profesores y personal administrativo.
- El centro de cómputo desactualizado según el avance de las TICs.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

La praxis del estudiante la desarrolla en unidades de salud propios de la fuerza que a la vez refuerza el talento humano en áreas de salud. Los

estudiantes se encuentran dedicados a tiempo completo en el proceso educativo, lo que favorece su desempeño y el logro de las competencias necesarias que implica su educación. La mayor amenaza constituye los recortes presupuestarios constantes lo que ocasionan replanteamiento de cursos de capacitación. En igual forma el personal administrativo es muy escaso para cumplir todos los procesos en forma eficiente, eficaz y de calidad.

OPORTUNIDADES:

- Participación activa en asuntos de desarrollo y apoyo a la comunidad.
- Convenios y alianzas estratégicas en salud con instituciones nacionales e internacionales
- Convenios con institutos de educación superior pública y privada.
- Prestigio y seriedad institucional en la capacitación del personal de salud de otras fuerzas
- Apertura educativa al sector civil en el área de la salud.
- Formación del talento humano en salud con reconocimiento académico en la vida civil.
- El servicio que ofrece le permite tener acceso a personas de toda clase social.
- Seguridad en las áreas aledañas a la institución.
- Condiciones de salud pública en el entorno educativo de la institución.
- Aceptación de la comunidad. Esto incluye los miembros de la institución.
- Participación de la comunidad en proyectos extracurriculares de la institución educativa.
- Disponibilidad de servicios de auxilio en el entorno inmediato servicios médicos.
- Disponibilidad de servicios de energía eléctrica, agua y drenaje en el entorno educativo.
- Inclusión del idioma inglés, informática como unas asignaturas obligatorias dentro de los planes de estudio.

AMENAZAS:

- Cambios de políticas en el modelo educativo para el tripulante de sanidad
- Dependencia científica -tecnológica de otras instituciones
- Deficientes políticas de investigación y falta de recurso para implementarlos.
- Falta de concurso de profesionales especializados por bajo costo en horas docentes.
- Restricciones en la asignación de recursos financieros.
- Limitantes para generar proyectos para personal de salud.
- Carreras universitarias que generalmente no guardan relación con la educación facilitada en el bachillerato.
- Desintegración familiar.
- Perfil psicológico de las familias de los alumnos, que pueden incidir en su disposición para estudiar.
- Delincuencia.
- Uso de las nuevas tecnologías de la información en los sistemas educativos.

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contar con modelos educativos por competencias y de acuerdo a objetivos estratégicos sectoriales	Falta de infraestructura física de la ESDESN de acuerdo a la demanda actual
Apoyo del mando	Orgánico incompleto ; falta de recurso humano
Docentes profesionales de la salud con título de cuarto nivel	Asignación del talento humano acorde a su competencia
Población cautiva de personal de formación en salud	Profesionales de la salud que requieren capacitación pedagógica
Contar con unidades de salud acreditadas para lograr experticia del talento humano	No existe manejo financiero independiente
Reconocimiento académico institucional	Falta de soporte de software estandarizado para formatos y estadísticas
Asignación presupuestaria anual	Presupuesto limitado para el mantenimiento físico de las instalaciones
Instructores militares suficientes para mantener nivel de disciplina	Infraestructura no acorde a las exigencias actuales de educación
Eficientes sistemas y medios de control de la disciplina y de las tareas.	Falta de un espacio de comunicación entre directivos y estudiantes
Sentimiento cívico elevado.	Resistencia estudiantes y de ciertos docentes cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje
Procesos educativos exigentes que conllevan a una educación de calidad, que exige en los estudiantes esfuerzo y dedicación.	En las clases se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.
Actividades extracurriculares organizadas por la institución	Falta Fomentar la educación en valores
Organización o la estructura administrativa de la institución	Falta fomentar en los docentes las cualidades de liderazgo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación activa en asuntos de desarrollo y apoyo a la comunidad	Cambios de políticas en el modelo educativo para el tripulante de sanidad
Convenios y alianzas estratégicas en salud con instituciones nacionales e internacionales	Dependencia científica -tecnológica de otras instituciones
Convenios con institutos de educación superior pública y privada	Deficientes políticas de investigación y falta de recurso para implementarlos
Prestigio y seriedad institucional en la capacitación del personal de salud de otras fuerzas	Falta de concurso de profesionales especializados por bajo costo en horas docentes
Participación de la comunidad en proyectos extracurriculares de la institución educativa	Restricciones en la asignación de recursos financieros
Formación del talento humano en salud con reconocimiento académico en la vida civil	Desintegración familiar.
Por su privilegiada ubicación y el servicio que ofrece le permite tener acceso a personas de toda clase social	Bajo nivel económico de los padres de familia y representantes de los estudiantes
Seguridad en las áreas aledañas a la institución	Carreras universitarias que generalmente no guardan relación con la educación facilitada en el bachillerato
Aceptación de la comunidad. Esto incluye los miembros de la institución	Perfil psicológico de las familias de los alumnos, que pueden incidir en su disposición para estudiar

4.2 RESULTADOS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Escuela de Sanidad se encarga de perfeccionar y capacitar al Personal de Sanidad utilizando sus recursos propios o mediante convenios con otros Centros Educativos, a fin de brindar al servicio de la Salud Naval, profesionales altamente calificados de acuerdo al interés institucional. La Escuela de Sanidad tiene como alumnos a bachilleres químico-biólogos que han sido ingresados por los convenios y según las especialidades requeridas a las distintas universidades, pero reciben clases en las aulas de la Escuela vista tienen la condición de internos.

4.2.1 De la encuesta a Directivos

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Tabla 6

Forma de organización	f	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	3	42.86%
c. Por grupos de trabajo	4	57.14%
d. Otros		
e. No contestas		
Total	7	100.00%

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área.
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Los directivos de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval, están organizados por coordinadores de áreas. Dentro de cada área se cuenta con diferentes grupos de trabajo, los cuales son los encargados de desarrollar y cumplir las tareas asignadas a cada una de estas, de manera eficiente. Analizando los resultados de la encuesta, nos podemos dar cuenta que un 57.14%, consideraron que están organizados por grupos de trabajo y un 42,86%, enunciaron que está organizado por coordinadores de áreas. Esto nos certifica lo antes mencionado.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA VER EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 7

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	7	100.00%
c. Valor y tiempo empleado en la Institución		
d. Otros		
e. No contestas		
Total	7	100.00%

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Para valorar el tamaño de la organización el 100.00%, opinaron que depende que de los resultados obtenidos de la institución. La evaluación por objetivos es parte de la Escuela de Sanidad. Existen diferentes dimensiones para medir el tamaño de una organización. Sin duda, la dimensión que nosotros escojamos depende de la percepción que tengamos de la institución o del nivel de liderazgo que hemos desarrollado en nuestra vida.

Para este caso, los directivos del plantel consideran que el tamaño de la institución se mide según los resultados obtenidos. Es decir, mientras más objetivos de aprendizaje o metas propuestas alcancen eficientemente, considerarán a la escuela una organización grande. Es una buena respuesta, ya que realmente la grandeza de una institución se mide por los resultados que obtenga, mas no por el número de personas que la conforman y peormente por la cantidad de tiempo y valor que gaste en cumplir con el proceso de enseñanza aprendizaje. Puede darse el caso, que inviertan mucho dinero y tiempo, pero a la final no se logren los objetivos de aprendizaje o las metas propuestas al inicio de cada año lectivo.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Tabla 8

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	7	100.00%
b. No		
Total	7	100.00%

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

El 100% de los directivos, indicaron que los miembros de la institución siempre toman en cuenta para realizar de sus actividades, el orgánico por funciones y los manuales de normas. Considera que todas las normas, reglas y procedimientos se encuentran escritas en diferentes reglamentos y manuales. En la institución están claramente definidos los cargos y funciones de cada miembro en el manual de organización y en el reglamento interno se definen las normas de comportamiento que deben cumplir los directivos, docentes y estudiantes.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 9

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector		
c. Consejo Directivo	7	100.00%
Total	7	100.00%

Fuente: Encuesta directa a al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Los 7 directivos manifestaron que el Consejo Directivo es el encargado de recibir todas las ideas, llegar a un consenso y tomar decisiones. No cabe duda, que la toma de decisiones en toda organización educativa a nivel secundario, está liderada por el consejo directivo, tal y como lo dispone la ley de educación en vigencia. La Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval no es la excepción. De esta manera, se logra tomar

una mejor decisión frente a las diferentes dificultades que se presenten con un clima de respeto y consenso.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTO

Tabla 10

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	42.86%
b. No	4	57.14%
Total	7	100.00%

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En esta tabla se observó que para la solución de conflictos dentro de la institución, el 57.14% de los directivos encuestados dice que en el ejercicio de sus funciones no delegan ninguna decisión a otro departamento o a otra persona, sino que tratan de solucionar los problemas de acuerdo a sus posibilidades. El otro 42.86% corresponde al personal de directivos que debido a sus funciones o a la carga laboral le toca delegar la toma de decisiones de los conflictos a mandos medios.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Tabla 11

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
a.	Excelencia académica	7	100.00%					7
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	42.86%	4	57.14%			7
c.	La capacitación continua de los docentes			7	100.00%			7
d.	Trabajo en equipo	7	100.00%					7
e.	Vivencias de valores institucionales y personales	5	71.43%	2	28.57%			7

f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas					7	100.00%	7
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			7	100.00%			7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Los 7 directivos equivalentes al 100% indicaron que la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica y el trabajo en equipo, el 100% manifestaron que no existe participación de padres de familia pero esto va en relación al ámbito militar en que se desenvuelve la Escuela. También se notó que en lo referente a capacitación continua no se imparte regularmente sino a veces, debido a recortes presupuestarios. Además existe un 57.14% que expuso que a veces se promueve el desarrollo profesional.

La gestión realizada por los directivos de la institución promueve en todo momento: para los estudiantes excelencia académica y desarrollo de valores institucionales y personales, para los docentes desarrollo profesional a través de una capacitación continua. Al parecer, la directiva del Instituto presenta las cualidades necesarias para ser consideradas como verdaderas líderes. Pero para obtener un resultado un tanto más real, es necesario analizar desde diferentes puntos de vista. Para lo cual, posteriormente analizaremos los resultados obtenidos por los docentes y por los estudiantes.

En general los directivos de la entidad educativa demuestran características y cualidades de liderazgo que les permite dirigir su respectiva área de trabajo de la mejor manera, actuando siempre con el ejemplo. Aparentemente los directivos y directores de área cumplen con sus tareas y obligaciones en la entidad, tal y como se ve reflejado en los resultados de las encuestas.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Tabla 12

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
a.	Son innatas	3	42.86%	4	57.14%			7
b.	Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	42.86%	4	57.14%			7
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	57.14%	3	42.86%			7
d.	Se desarrolla con estudios en gerencia	3	42.86%	4	57.14%			7
e.	Capacitación continua que combine la práctica, con la teoría y reflexión	4	57.14%	3	42.86%			7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En cuanto a habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución están casi equilibrados entre que siempre o a veces son innatas, que se logran estudiando, que se basan en la experiencia y que amerita capacitación continua. Para poseer las habilidades de un líder, los directivos piensan que es necesario capacitarse de manera continua tanto en su área de trabajo, en gerencia educativa y en aspectos de liderazgo, complementados con la experiencia adquirida a lo largo de su carrera.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Tabla 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes	4	57.14%	3	42.86%			7

	docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar							
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	5	71.43%	2	28.57%			7
c.	La mejora de los mecanismos de control	7	100.00%					7
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100.00%					7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En cuanto a mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 100% manifestaron que se promueve los mecanismos de control y los ambientes de cordialidad. El 71.43 indicaron que debe existir un número limitado de alumnos por aula para facilitar la enseñanza, y que puede servir siempre o a veces las encuestas para tener un referente en que mejorar.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Tabla 14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
a.	De dirección (director) Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	5	71.43%	2	28.57%			7
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	71.43%	2	28.57%			7
c.	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100.00%					7
d.	Técnica (departamentos, equipos, docente, etc.)	7	100.00%					7
e.	Otros ¿Cuáles?							

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Los organismos que conforman la institución la mayoría es decir un 71.43% conoce que por disposición superior existen en los centros educativos navales los procesos gobernantes en los que se involucran los directivos, administrativos financieros o de gestión; y en un 100% lo referente a agregadores de valor como son el departamento de coordinación y técnico-docente.

ACTIVIDAD DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Tabla 15

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	7	100.00%					7
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	57.14%	3	42.86%			7
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo	5	71.43%	2	28.57%			7
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos	5	71.43%	2	28.57%			7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

La actividad del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores el 100% de directivos, opinan que se promueve la evaluación y control de alumnos, el 71.43 % indican que se trata los conflictos en forma oportuna y se coordina la enseñanza aprendizaje. Además se obtiene un valor importante de un 42 % que indica que solo a veces de tiende a mejorar el clima de convivencia.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Tabla 16

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No		Total
		f	%	f	%	
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	100.00%			7
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	100.00%			7
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia y área correspondiente	7	100.00%			7
d.	Mantener actualizada la metodología	7	100.00%			7
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	71.43%	2	28.57%	7
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de los problemas de aprendizaje	7	100.00%			7
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y los resultados obtenidos	4	57.14%	3	42.86%	7
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	85.71%	1	14.29%	7
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	7	100.00%			7
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	71.43%	2	28.57%	7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En cuanto a las acciones de los departamentos didácticos, referente a docencia, metodología, proyectos se cumple en un 100% a cabalidad, pero también es importante considerar el resultado negativo que un grupo cree que no existe una memoria periódica que valore la programación didáctica, práctica docente y que se debe actualizar la metodología este resultado fue de 61%.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Tabla 17

Orden	Acciones	A veces		Nunca		Total
		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	7	100.00%			7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones indica que se lleva a cabo en un 100% de las respuestas obtenidas, fomentando las soluciones adecuadas acorde a la diversidad de la comunidad y el entorno.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Tabla 18

Orden	Material de planificación	A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	
a.	Reingeniería de procesos	7	100.00%			7
b.	Plan estratégico	7	100.00%			7
c.	Plan operativo anual	7	100.00%			7
d.	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	71.43%	2	28.57%	7

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

En cuanto al material para la planificación educativa en la Escuela de Sanidad el 100% aseveró que existe reingeniería de procesos, plan estratégico institucional y plan operativo anual, pero existe un 28,57 % que indicó que no existe un proyecto de capacitación para docentes y directivos.

4.2.2 De la encuesta a Docentes

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 19

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	15	60.00%	10	40.00%			25
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	15	60.00%	10	40.00%			25
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	17	68.00%	7	28.00%	1	4.00%	25
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es el producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	16	64.00%	9	36.00%			25
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a							0

	cabo nuevos métodos de enseñanza							
6.	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	16	64.00%	9	36.00%			25
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	18	72.00%	7	28.00%			25
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	1	4.00%	4	16.00%	20	80.00%	25
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	4.00%	8	32.00%	16	64.00%	25
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			9	36.00%	16	64.00%	25
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	20	80.00%	5	20.00%			25
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector del centro educativo	20	80.00%	5	20.00%			25
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	20	80.00%	5	20.00%			25
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	20	80.00%	5	20.00%			25
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, y estudiantes	25	100.00%					25
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	20	80.00%	4	16.00%	1	4.00%	25

Fuente: Encuesta directa a 25 docentes
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

El 40.00% de los docentes considera que el rol del docente líder a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las

órdenes existentes. Este resultado es positivo en el aspecto del liderazgo 60.00%. El líder debe poseer la habilidad para debatir o cuestionar aquellas órdenes que no contribuyen con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mas no con todas las órdenes. Sin embargo, puede ocurrir este caso, solo si tenemos un superior totalmente incompetente. Se dice que debe tener la habilidad porque para discutir una orden de un superior, se lo debe hacer con el suficiente tino, tacto y con el fundamento respectivo y más aún si estamos en un medio militar; de tal manera de que nuestra opinión tenga una real validez. Se debe considerar que para cada orden que vayamos a cuestionar es necesario que presentemos una propuesta de solución para no provocar malestares y pérdidas de tiempo. Algo que debemos preocuparnos es que tenemos un 40.00% de los docentes encuestados que piensa que siempre se debe cuestionar las órdenes. Como habíamos mencionado anteriormente, esto puede ocurrir si es que tenemos superiores incompetentes que no pueden tomar buenas decisiones. Sin embargo, este no es el caso de esta escuela. La respuesta reflejada puede ser resultado de que existen docentes con amplias ganas de opinar y dar alternativas a los diferentes problemas que se presentan a diario.

El 60.00% de los docentes encuestados considera que siempre y el 40.00% que a veces el liderazgo en la entidad educativa está siempre ligado a la búsqueda de la innovación y cambio de las formas habituales de la escolarización. Sin duda este es un aspecto importante en la educación, debido a que los métodos de enseñanza deben ir siempre a la vanguardia de la nueva tecnología, con la finalidad de ofrecer una educación de calidad que le permita a la entidad educativa ser competitiva frente a las demás instituciones y lo más importante formar a los estudiantes de la mejor manera.

El 68.00% siempre y el 28.00% a veces, de los docentes encuestados considera que siempre la gerencia promueve en todos quienes conforman la comunidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable. Esta es una política de la gerencia muy importante, debido a que los estudiantes tendrán una mejor educación al tener un ambiente escolar armónico, seguro y estimulante. Existe un 4% que indica que no se promueve un ambiente de aprendizaje, sin embargo, esto se debe a los problemas que tenemos con una

infraestructura, entonces este aspecto es el que tendría que mejorarse, debido a que la infraestructura presenta una serie de deficiencias, que pueden ser producto de las limitaciones económicas o cambios en los presupuestos otorgados por el gobierno.

El 64.00% siempre y el 36% a veces consideran que los directivos y docentes siempre promueven la investigación en la educación. En los nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, la investigación juega un papel importante, debido a que fortalece la creatividad y habilidad para descubrir nuevos conocimientos. Además, crea en los estudiantes un hábito de buscar siempre la información para luego procesarla y convertirla en un aprendizaje significativo. Este aspecto es una de las características del líder. El líder genera su propio conocimiento y no espera que se lo proporcionen fácilmente.

El 100% de los docentes encuestados no respondieron sobre si los padres de familia muestran resistencia o escepticismo cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, porque no se involucran directamente ya que es un instituto de educación superior y todos son mayores de edad. Pero la resistencia se la encuentra directamente en el estudiante por lo que podría ser un punto en contra para la consecución de los objetivos de aprendizaje de la institución. Por lo que es importante que los estudiantes conozcan más sobre los beneficios y ventajas de las nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje que se emplean en la actualidad, a fin de disminuir esa resistencia que en algunas ocasiones ejercen sobre los procesos educativos. Se debe dejar claro que la única intención de ir evolucionando las técnicas y métodos de enseñanza en la institución junto a la vanguardia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es para que ellos mismos tengan un mejor aprendizaje que lo que se ofrecía en la antigüedad y lo más importante es evitar caer en los errores o en procesos utilizados anteriormente que no han dado buenos frutos en la educación.

El 72% de los docentes encuestados opinan que siempre en los procesos de enseñanza aprendizaje se considera a los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante y el 28.00% a veces. No cabe duda que la formación en valores complementa a la formación académica recibida en la institución. Un estudiante que posee una formación sólida en valores será mucho más productivo en la sociedad que aquel que posea deficiencias en valores. Esto se

debe, a que los valores le permiten al ser humano actuar con dignidad, justicia, responsabilidad y enmarcado siempre en lo correcto. Los valores en la institución se inculcan desde sus inicios en la secundaria hasta que finalizan este ciclo, entregando a la sociedad jóvenes con altas cualidades morales, capaces de desenvolverse de mejor manera en el área de la salud donde se hace tan necesario.

Una de las características del líder es ser una persona innovadora y proactiva, que siempre proponga soluciones a los diferentes problemas que surgen en la institución y plantee diversas alternativas de cambio. En este caso, con el resultado de la encuesta, podemos determinar que los directivos del plantel poseen una mentalidad innovadora y no retrograda. Sin embargo, se debe considerar que el 36% que piensa diferente es un porcentaje relativamente mayor al que desearíamos tener, por lo tanto es necesario implementar una estrategia para mejorar este aspecto.

El 64% de los docentes encuestados nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros. Esto quiere decir que existe una buena relación de trabajo entre todos los docentes. Este aspecto es importante porque eso quiere decir que existe colaboración entre los compañeros de trabajo, lo que les permitirá tener una ayuda permanente en caso de requerirlo. Por otro lado un número importante el 32% de docentes que a veces se sienten poco integrados en la institución. Esto quizás se deba a diferencias que siempre ocurrirán en todo ambiente de trabajo, pero lo más importante es que la mayoría considera que hay unión, colaboración e integración entre sus miembros. El líder se caracteriza por tener buen juicio, criterio y sentido del humor.

El 80% de los docentes encuestados dicen que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo. Este factor es muy importante dentro de nuestro análisis del liderazgo de la institución. El hecho de que la mayoría de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones de la gerencia, nos indica que el Director muestra una de las características del líder. Esto logra que los docentes y personal administrativo lo sigan por su propia voluntad sin ejercer ninguna presión o influencia hacia ellos.

Esto se obtiene por medio del correcto desempeño en sus funciones tanto profesionalmente como en sus relaciones interpersonales con los empleados. Gracias a esto, se conseguirán mejores resultados en la institución donde los únicos beneficiarios serán los estudiantes. Sin embargo, podemos observar que existe un 20% de los docentes encuestados que a veces se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo. A pesar de ser una minoría la que piensa de esa manera, no nos deja de preocupar el hecho de que existen personas que no se sienten a gusto con las decisiones tomadas por el Director.

Ahora bien, es necesario determinar si esto se debe a las malas relaciones interpersonales que tienen estos docentes con los directivos o viceversa o si se trata de personas con un pensamiento altamente crítico. Luego de analizar los ítems antes desarrollados, se puede determinar que los directivos del plantel demuestran tener el suficiente liderazgo para ejercer su trabajo de la mejor manera; sin embargo, no se descarta que este mínimo porcentaje obtenido en la encuesta, quizás se deba a otros factores que no influyen en el resultado final de esta parte de la encuesta.

El 80.00% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Como ya se lo ha mencionado en los párrafos anteriores y una vez más se demuestra que los directivos ejercen su autoridad con liderazgo. En este caso, es decir en el aspecto académico, no es la excepción. Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de todas las actividades que se desarrollan en esta área. Uno de los requisitos para ser líder, estudiados en el marco teórico, dice que es necesario que los directivos tengan las capacidades cognoscitivas y sobre todo conozcan perfectamente las actividades que realizan los docentes y los estudiantes.

Para finalizar el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta de los docentes, tenemos que el 80.00% consideran que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y 16% a veces. Es otro aspecto importante en el ámbito del liderazgo, ya que las decisiones tomadas por un líder siempre deben basarse en los principios y valores que dominan esta sociedad. Cuando se actúa o se dirige basándose en los valores adquiridos a lo largo de nuestras carreras profesionales, se lo hace de una manera justa, de tal manera de no afectar a nadie

con las decisiones tomadas. Preocupa el 4% que indican que nunca predominan los valores en las decisiones.

Luego de analizar la encuesta realizada a los docentes, se puede determinar que los directivos demuestran tener las características básicas de un líder, sin embargo hay que afinar ciertos aspectos para poder ejercer un mejor liderazgo a los docentes, administrativos y estudiantes. Recordemos que el líder arrastra multitudes, en cambio el jefe solo lo siguen por la autoridad que posee.

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes

RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 20

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	f	%	
1.	El Director-Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	9	45.00%	11	55.00%			20
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	13	65.00%	7	35.00%			20
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	2	10.00%	16	80.00%	2	10.00%	20
4.	Rara vez llevan a cabo nuevas ideas en clase	2	10.00%	13	65.00%	5	25.00%	20
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	8	40.00%	10	50.00%	2	10.00%	20
6.	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario	3	15.00%	10	50.00%	7	35.00%	20

7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	4	20.00%	16	80.00%			20
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	4	20.00%	16	80.00%			20
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los Estudiantes	2	10.00%	9	45.00%	9	45.00%	20
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	7	35.00%	13	65.00%			20
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	10	50.00%	10	50.00%			20
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente	15	75.00%	4	20.00%	1	5.00%	20
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	20.00%	14	70.00%	2	10.00%	20
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	5	25.00%	14	70.00%	1	5.00%	20

Fuente: Encuesta directa a 20 alumnos de la Escuela de Sanidad
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Los resultados de las encuestas realizadas a las estudiantes del plantel son mucho más importantes que las anteriormente analizadas, porque como estudiantes están pendientes en todo momento de las acciones, omisiones y comportamiento de los docentes y directivos de la institución. Los estudiantes son los más idóneos para proporcionar información sobre la eficiencia de los procesos educativos y sobre el liderazgo y valores de los docentes

El 55% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice que el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 45% está completamente de acuerdo. Esto nos indica que durante las clases o actividades escolares el Director sabe escuchar a los docentes y estudiantes y muestra flexibilidad frente a los comentarios u opiniones de sus colaboradores y estudiantes. Ser flexible y saber escuchar a los representados son dos de las

características que todo líder educativo debe tener. Esto no solo debe quedar en saber escuchar, sino en corregir adecuadamente si es necesario y guiar a los miembros de la institución hacia el camino correcto. Eso demuestra que las relaciones entre las estudiantes, docentes y directivos son muy buenas. Sumando los dos resultados positivos nos da un porcentaje de 100.00%, que es una cifra extremadamente alta. No hay duda que el Director posee esta característica de liderazgo, sin embargo se podría mejorar ampliando el espacio de interacción entre estas personas.

El 65.00% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice: las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes. Este resultado contradice totalmente lo descrito en el párrafo anterior. Sin embargo si podemos darnos cuenta, existe un 35.00% de estudiantes que están en desacuerdo con este enunciado. Existe una diferencia muy holgada entre estos porcentajes, lo que nos indica que de alguna manera existen deficiencias leves en este aspecto. Como ya se mencionó anteriormente, esto se puede mejorar con el incremento del tiempo destinado para las peticiones e interacción entre las personas que conforman la entidad educativa, se propondrán estrategias de solución a estos inconvenientes.

El 80.00% de las estudiantes encuestadas están de a veces de acuerdo y el 10.00% están completamente de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes orientan en el desarrollo de las tareas, logrando el comprometimiento e interés de los estudiantes por obtener trabajos más productivos es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Esto es importante, porque los docentes inculcan a las estudiantes a ser proactivos y productivos a la vez. Estas son cualidades de un líder que se van formando en esta entidad. No solo se busca que obtengan trabajos más eficientes, sino crear una conciencia o un comprometimiento hacia la institución, lo que traerá grandes beneficios tanto personalmente como para la institución.

El 65% de las estudiantes encuestadas están de siempre de acuerdo con el enunciado que dice: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Esto es una deficiencia muy trascendental, debido a que nos indica que las clases impartidas por los docentes son monótonas. Este tipo de clases se pueden tornar aburridas y

puede perjudicar al normal desempeño de las estudiantes. Existe un 25% que están en desacuerdo con este enunciado. A pesar de ser una cifra inferior a la anterior, es también un valor importante, lo que nos indica que hay un pensamiento casi compartido entre estos dos bandos. Sin embargo las deficiencias persisten y se deben efectuar estrategias de solución o mejoramiento. Es necesario implementar nuevas ideas, nuevas técnicas, o nuevos talleres en las clases, de tal manera de hacerlas más amenas y tratar de llegar de la mejor forma a los estudiantes.

El 90.00% de las estudiantes encuestadas están de siempre y a veces de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Este ítem puede analizarse desde dos puntos de vista. El primero, se trata a los estudiantes con equidad, tratando de que todos logren los mismos resultados. Caso que es muy complicado que ocurra, debido a que todos los estudiantes piensan y muestran un empeño y dedicación de manera diferente. Con este resultado podemos determinar que los docentes poseen una de las cuatro virtudes cardinales, que es la justicia. Además, también es una cualidad del líder. Y la segunda es que se está limitando de alguna manera la producción de un estudiante. Es recomendable dejar que cada uno desarrolle su tarea de la forma que ellos crean conveniente, con la finalidad de formar jóvenes más creativos. Existe un 10.00% que están en desacuerdo con este enunciado. A pesar de ser una cifra inferior a la anterior, existe un grupo minoritario que nos indica que hay un pensamiento diferente. Sin embargo las deficiencias persisten y se deben implementar estrategias de mejoramiento estudiantil. El líder proporciona a los trabajadores el tiempo y los recursos necesarios para que puedan descubrir o desarrollar una determinada actividad independientemente.

El 50% de las estudiantes encuestadas están a veces de acuerdo y el 15% están siempre de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes inician la clase diarias con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno comunitario. Este ítem es sumamente importante, debido a que se complementa la educación en valores con la formación académica recibida. Con este resultado podemos determinar que la mayoría de los docentes se toman los primeros minutos de sus clases para inculcar a los estudiantes una educación en valores y virtudes.

Un verdadero líder posee las virtudes cardinales y una sólida formación en principios y valores, por lo que es necesario que todos los docentes pongan en práctica este método de enseñanza. Sin embargo, existe un 35% que están en desacuerdo con este enunciado. Debido a que es una cifra inferior a las anteriores mencionadas, su resultado no influye en nuestro análisis de liderazgo y valores. Pero las deficiencias o problemas persisten en proporciones pequeñas y se deben implementar estrategias de mejoramiento.

El 80.00% de las estudiantes encuestadas están a veces de acuerdo y el 20.00% están siempre de acuerdo con el enunciado que dice: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Este aspecto es importante, porque nos demuestra que los docentes proponen ideas innovadoras para los estudiantes, con la finalidad de crear en ellos habilidades y capacidades cognitivas que les permitan desarrollar su propio conocimiento.

Un verdadero líder es innovador, se preocupa de mantener constantemente en capacitación a sus colaboradores y vela por el desarrollo de los mismos. Ahora bien, como nos pudimos dar cuenta se ha generado una contradicción entre los resultados de la cuarta y séptima declaración, ya que en la cuarta declaración se llegó a la conclusión de que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en la séptima en cambio se dice que el docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen.

El 80.00% de las estudiantes encuestadas están a veces de acuerdo y el 20.00% están siempre de acuerdo con el enunciado que dice: Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje se emplean métodos y técnicas de enseñanza innovadoras, donde prima la interacción permanente entre el docente y el estudiante. Estos procesos innovadores mejorarán el aprendizaje de los estudiantes, ya que se emplean técnicas donde se trata de hacer que el estudiante adquiera por si solo el nuevo conocimiento. Como ya se lo ha mencionado en innumerables ocasiones, el líder se caracteriza por tener una actitud innovadora y estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

El 10% de las encuestas indican que nunca y el 45% expresan siempre en con el enunciado que dice: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 45.00% indica que a veces. A pesar de las diferencias entre cada percepción, un gran porcentaje nos dice no se interesan por sus problemas. Esto nos quiere decir, que la mayoría de docentes no se preocupan por las necesidades de los estudiantes y de darle una pronta solución, sin embargo existe una mínima cantidad de docentes que no hacen. Por tal motivo, es que desarrollará una estrategia de mejoramiento. Dentro de las características del líder tenemos que debe preocuparse del bienestar de las personas que trabajan para él. Quizás este aspecto se tenga que fortalecer, debido a que se lo cumple parcialmente pero no de la manera esperada por los estudiantes.

El 35.00% de los estudiantes encuestados están indican siempre y el 65%.00% indica a veces estar de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión. Este resultado nos indica claramente que los docentes si proporcionan a las estudiantes un tiempo para escuchar sus comentarios y opiniones. Sin duda los docentes son flexibles ante estas opiniones y generan sus sugerencias o correcciones, de tal manera de contribuir a la formación de cada estudiante. O si es el caso, asimila ese conocimiento y lo toma como válido para los compañeros de clase.

Este es un aspecto importante dentro de nuestro análisis de liderazgo educativo, ya que nos indica que los docentes poseen flexibilidad y saben escuchar a los estudiantes. Todos ellas tienen la oportunidad para expresar sus sentimientos y pensamientos en cualquier momento de la clase. Es decir, no se restringe de ninguna manera el derecho que tienen las estudiantes para comentar sobre algún tema de la clase.

El 50.00% de los estudiantes dicen que siempre y el 50.00% indican a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: Es el profesor quien decide qué se hace en las clases. Pese a que las respuestas son positivas, el a veces causa duda sobre si se mantiene la disciplina en el salón de clases, con la finalidad de que todo salga en orden. Otra de las características del líder es que tiene que saber mantener la disciplina en su grupo de trabajo para que se puedan cumplir con los objetivos

establecidos; pero no imponiéndola sino ganándose la confianza de ellos, de tal forma de crear un comprometimiento de los docentes y estudiantes. Pero hay que cuidarse también del exceso de flexibilidad.

El 75.00% de las respuestas es siempre y el 20.00% a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El docente debe dejar claramente definidas todas las disposiciones y explicaciones para que los estudiantes investiguen, recopilen, analicen, procesen y conviertan la información obtenida en conocimiento. De esta manera se logra adquirir el aprendizaje significativo. Con el trabajo en equipo se logrará aprender de cada uno de los miembros del grupo mucho más que trabajando individualmente. Tenemos un resultado favorable de un 95% en total, lo que nos deja totalmente satisfechos con esta declaración. Sin duda el docente líder es un verdadero guía y facilitador de conocimientos para los estudiantes.

El 20.00% de los estudiantes indican siempre y el 70.00% a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En cierta parte los estudiantes no son las personas adecuadas para opinar sobre este punto, y las respuestas son orientadas a positivas. Esto nos indica que tanto los docentes y estudiantes se sienten comprometidos con los objetivos de aprendizaje de la institución. Debido a las cualidades de liderazgo que poseen los directivos, que por cierto se han determinado en esta discusión de resultados, han generado en los docentes y estudiantes un cierto grado de aceptación y simpatía, lo que les permite actuar por su propia voluntad. Esto a su vez provoca que el líder confíe ciegamente en ellos.

Para finalizar, el 25% de las estudiantes indican siempre y el 70% a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Esto quiere decir, que los maestros y directivos de la entidad educativa deben exigirse más dando ejemplo para obtener un siempre, mejorar empezando por ellos mismos para luego exigirles a las estudiantes. Un líder se caracteriza por predicar con el ejemplo. No cabe duda, que el ejemplo es la única forma para lograr la simpatía de sus representados. Si esto se cumple se determina que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder.

En muchos casos, los resultados obtenidos en las encuestas realizadas muestran mayor porcentaje en el a veces por lo que se realizará una propuesta para mejorar

4.2.4 De la Entrevista a los Directivos

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Negativa	f	Total
1.	¿Qué es la comunicación? ¿En qué se diferencia de la información?	Hacer que los receptores comprendan	7			7
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, quién deben realizar las tareas de liderazgo?	Si tenemos manuales y reglamentos, se debe realizar a través del conocimiento y liderar ante los subordinados	7			7
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Buscando soluciones	7			7
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Ejemplo a seguir	7			7
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Jerárquico	7			7
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Honor, lealtad, disciplina y responsabilidad	7			7
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado y los alumnos?	Responsabilidad	7			7
8.	En caso de existir anti-valores ¿Cuáles son?	No existen anti-valores	2	Resquebrajamiento de la	5	7

				disciplina de conciencia.		
				Falta de subordinación.		
				Malos hábitos(robos)		

Fuente: Encuesta directa al Director, subdirector, inspector general y 4 coordinadores de área
Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

Luego de analizar la encuesta realizada a las estudiantes, donde se pudo determinar las características de liderazgo que poseen los docentes de la institución, haremos una breve discusión de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la rectora del plantel, en la que se incluye tanto lo dicho por el Director, como el análisis y percepciones obtenidas luego de la entrevista:

¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

Esta interrogante nos ha dado una respuesta favorable, ya que al parecer si se establecen espacios para el dialogo entre los miembros de la entidad educativa. Para dialogar con los docentes se programan reuniones de trabajo de manera semanal en la Dirección, a fin de tratar temas de interés en la institución o en cualquier momento en caso de requerirlo. Con los estudiantes se programan reuniones mensuales en el auditorio. Con los estudiantes más antiguos en rango militar se establecen reuniones con mayor frecuencia. Con las estudiantes de los primeros cursos se programan reuniones para establecer políticas, y disposiciones. Todos los lunes de cada semana se realiza conferencias en formación general, donde se inculca el amor y respeto a la patria y a los símbolos patrios. Además, el Director emite disposiciones para la semana en curso. En las formaciones que se realizan durante el día los instructores son los encargados de exaltar los principios y valores a los estudiantes.

¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

La comunicación es la interacción entre dos personas y la información son datos que a diario se los proporciona a las estudiantes. Básicamente se diferencian en que en la primera existe una interacción en cambio en la segunda no. El resultado a esta interrogante es favorable, ya que se tiene claramente identificado estos dos conceptos.

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

En el manual de disciplina, convivencia, leyes y reglamentos, establecen las normas y procedimientos para mantener la armonía en la institución. En el reglamento interno se establecen las funciones que cada miembro de la entidad tiene que cumplir y las normas de comportamiento de la institución. En ambos documentos se hace énfasis a las tareas de liderazgo que debe cumplir tanto los profesores como los docentes.

¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

Por áreas y departamentos. También se organizan equipos de trabajo para la realización de algún trabajo especial.

¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

La respuesta es favorable, debido a que se agotan las últimas instancias para la solución de problemas o conflictos internos. En primera ocasión se conversa con los docentes de manera privada. En caso de ser reincidente y de no mostrar cambio alguno, se convoca al consejo directivo para analizar la falta cometida. En el último caso, se impondrá la sanción correspondiente, con la finalidad de mantener la disciplina en la institución. Se toma en cuenta que la sanción es el último recurso para hacer justicia.

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

Esta respuesta es considerada como favorable para nuestro análisis. Líder es una persona que debe tener su personalidad definida, debe saber acatar órdenes de los superiores, manejar con tino al personal a su cargo y con buenos términos, debe trabajar al mismo ritmo que los empleados. Ser puntual y cumplir con el ejemplo. En si líder es una persona que se ha ganado la confianza de muchas personas, las cuales lo siguen por su propia voluntad y esto se debe a las cualidades que posee esta persona.

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

Pese a ser una institución jerárquica vertical se promueve el liderazgo participativo, porque en la resolución de problemas o designación o asignación de algo se hace con la participación de todas las partes implicadas. Este tipo de liderazgo es positivo, porque trata de llegar siempre a un consenso sin imponer algo que quizás no le guste al personal. La participación de todos los miembros es muy importante porque de esa forma la gente se siente a gusto porque la toman en cuenta, a diferencia del liderazgo autocrático que solo impone el parecer del jefe que está al mando.

¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

Honor, disciplina, responsabilidad, solidaridad, compañerismo, respeto, lealtad a la institución. Los valores que la institución promueve se encuentran detallados en los distintos manuales y reglamentos de la institución educativa y descritos este trabajo de investigación.

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

En los docentes predominan la honradez, moralidad, buen comportamiento, solidaridad, respeto, compañerismo y lealtad. En los estudiantes se pueden observar valores como la honradez, la honestidad, respeto y buena conducta. En este punto

los valores que predominan en los docentes servirán como guía para que los estudiantes asimilen lo mismo. Recordemos que los docentes son los facilitadores de la enseñanza y los estudiantes aprenden todo de ellos. Por esto es necesario que el docente ponga en todo momento el ejemplo.

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

Los anti-valores en la institución no son muy comunes, debido a que las estudiantes no muestran malos comportamientos, sin embargo existe una mínima cantidad de estudiantes que no cumplen con la disciplina establecida, otros presentan malos hábitos. El irrespeto o insubordinación es un anti-valor muy común en nuestra institución actualmente. Esto se puede originar por una mala acción por parte del instructores y docentes hacia el estudiante o simplemente porque el estudiante posee este anti-valor. Recordemos que el respeto se lo gana no se lo exige.

Sin duda los resultados de la encuesta realizada al Director de la Escuela de Sanidad, contribuye hacia la determinación del nivel de liderazgo que se ejerce en el plantel educativo. Era de esperarse, pues los resultados son favorables, lo que indica una vez más que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder, sin embargo hay que ir mejorando en ciertos aspectos

4.2.5 Matriz de problemáticas

Problema observado	Causas	Efectos
Problema 1. Resistencia o escepticismo cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	Desconocimiento de los beneficios y ventajas de las nuevas técnicas y métodos de aprendizaje	Resistencia o presión ejercida hacia los docentes
	Falta de comunicación con los alumnos	Resistencia al cambio
	No existe la suficiente confianza hacia los profesores	Genera poca aceptación hacia los docentes, lo que puede originar falta de voluntad en desarrollar los procesos de enseñanza
Problema 2. Las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes	El tiempo destinado para escuchar a los estudiantes es muy limitado.	Se desconocen las necesidades reales de los estudiantes
	Cuando se programan reuniones se dedican a hablar mucho más que preguntar por las necesidades	Malestar entre los estudiantes al no poder expresar sus necesidades y al sentirse poco atendidos.
	Excesiva carga de trabajo de los directivos	Poca atención hacia los estudiantes del plantel
Problema 3. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	No se programan técnicas de estudio innovadoras	Ambiente de estudio estresante, aburrido y monótono.
	Pensamiento reactivo de los docentes. Esperan que les dispongan para hacerlo.	No se ofrece una educación de vanguardia. Se limita el aprendizaje significativo.
	Resistencia de los docentes y de ciertos compañeros de trabajo.	Se dificulta el avance educativo.
Problema 4. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	Falta de capacitación y actualización de los docentes	Aplicación de modelos de enseñanza y currículos rígidos.
	Aplicación de programas de estudio al pie de la letra.	No se inculca en los estudiantes la pro actividad y la eficiencia.
	Percepción tradicional de la educación, donde el docente es quien da la información y el estudiante solo recibe.	No se permite desarrollar las habilidades y creatividad de los estudiantes
Problema 5 No se fomenta los valores por parte de los docentes e instructores, personas que pasan más tiempo con los estudiantes	Falta de capacitación y actualización de los docentes en el tema de valores	Aplicación de los métodos que no llegan a los estudiantes
	Excesiva carga de trabajo de los docentes	Poca atención hacia los estudiantes del plantel
	Cuando se programan charlas se dedican a hablar mucho más que obtener las necesidades de los estudiantes	Incomodidad entre los estudiantes al no poder expresar sus necesidades y al sentirse poco atendidos.

Elaboración: Sonia Tatiana Salas Grijalva

5. DISCUSIÓN

Los directivos de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval, están organizados por coordinadores de áreas. Dentro de cada área se cuenta con diferentes grupos de trabajo, los cuales son los encargados de desarrollar y cumplir las tareas asignadas a cada una de estas, de manera eficiente. Analizando los resultados de la encuesta, nos podemos dar cuenta que un 57.14%, consideraron que están organizados por grupos de trabajo y un 42,86%, enunciaron que está organizado por coordinadores de áreas. Esto nos certifica lo antes mencionado.

Existen diferentes dimensiones para medir el tamaño de una organización. Sin duda, la dimensión que nosotros escojamos depende de la percepción que tengamos de la institución o del nivel de liderazgo que hemos desarrollado en nuestra vida. Para este caso, los directivos del plantel consideran que el tamaño de la institución se mide según y los resultados obtenidos. Es decir, mientras más objetivos de aprendizaje o metas propuestas alcancen eficientemente, considerarán a la escuela una organización grande. Es una buena respuesta, ya que realmente la grandeza de una institución se mide por los resultados que obtenga, mas no por el número de personas que la conforman y peormente por la cantidad de tiempo y valor que gaste en cumplir con el proceso de enseñanza aprendizaje. Puede darse el caso, que inviertan mucho dinero y tiempo, pero a la final no se logren los objetivos de aprendizaje o las metas propuestas al inicio de cada año lectivo.

El 100% de los directivos encuestados considera que todas las normas, reglas y procedimientos se encuentran escritas en diferentes reglamentos y manuales. En la institución están claramente definidos los cargos y funciones de cada miembro en el manual de organización y en el reglamento interno se definen las normas de comportamiento que deben cumplir los directivos, docentes y estudiantes.

No cabe duda, que la toma de decisiones en toda organización educativa a nivel secundario, está liderada por el consejo directivo, tal y como lo dispone la ley de educación en vigencia. La Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval no es la excepción. De esta manera, se logra tomar una mejor decisión frente a las diferentes dificultades que se presenten con un clima de respeto y consenso.

El 40.00% de los docentes considera que el rol del docente líder a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Este resultado es positivo en el aspecto del liderazgo 60.00%. El líder debe poseer la habilidad para debatir o cuestionar aquellas órdenes que no contribuyen con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mas no con todas las órdenes. Sin embargo, puede ocurrir este caso, solo si tenemos un superior totalmente incompetente. Se dice que debe tener la habilidad porque para discutir una orden de un superior, se lo debe hacer con el suficiente tino, tacto y con el fundamento respectivo y más aún si estamos en un medio militar; de tal manera de que nuestra opinión tenga una real validez. Se debe considerar que para cada orden que vayamos a cuestionar es necesario que presentemos una propuesta de solución para no provocar malestares y pérdidas de tiempo.

Algo que debemos preocuparnos es que tenemos un 40.00% de los docentes encuestados que piensa que siempre se debe cuestionar las órdenes. Como habíamos mencionado anteriormente, esto puede ocurrir si es que tenemos superiores incompetentes que no pueden tomar buenas decisiones. Sin embargo, este no es el caso de esta escuela. La respuesta reflejada puede ser resultado de que existen docentes con amplias ganas de opinar y dar alternativas a los diferentes problemas que se presentan a diario.

El 72% de los docentes encuestados opinan que siempre en los procesos de enseñanza aprendizaje se considera a los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante. No cabe duda que la formación en valores complementa a la formación académica recibida en la institución. Un estudiante que posee una formación sólida en valores será mucho más productivo en la sociedad que aquel que posea deficiencias en valores. Esto se debe, a que los valores le permiten al ser humano actuar con dignidad, justicia, responsabilidad y enmarcado siempre en lo correcto. Los valores en la institución se inculcan desde sus inicios en la secundaria hasta que finalizan este ciclo, entregando a la sociedad jóvenes con altas cualidades morales, capaces de desenvolverse de mejor manera en el área de la salud donde se hace tan necesario.

El 80.00% de los docentes encuestados considera que nunca los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. A pesar de que el resultado de la encuesta es favorable, existe un 16.00% que cree que a veces los directivos y compañeros muestran resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Para tratar de mejorar este aspecto, se propondrá una estrategia de mejoramiento.

El 80% de los docentes encuestados consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Los resultados de la correcta gestión realizada por el Director y el Jefe Financiero del plantel se pueden verificar en los resultados obtenidos por la institución en cuanto a la elaboración, fabricación y distribución de los productos. Al ser esta entidad educativa un instituto fiscal, posee recursos necesarios para poder solventar la demanda que posee el instituto en cuanto a la formación práctica que deben tener los estudiantes, con la finalidad de que ganen experiencia y pericia en el área de la salud. Pero han existido problemas debido a cambios en el presupuesto y se ha tratado de solventar con el monto de otras partidas presupuestarias.

Luego de analizar la encuesta realizada a los docentes, se puede determinar que los directivos demuestran tener las características básicas de un líder, sin embargo hay que afinar ciertos aspectos para poder ejercer un mejor liderazgo a los docentes, administrativos y estudiantes. Recordemos que el líder arrastra multitudes, en cambio el jefe solo lo siguen por la autoridad que posee.

Los resultados de las encuestas realizadas a las estudiantes del plantel son mucho más importantes que las anteriormente analizadas, porque como estudiantes están pendientes en todo momento de las acciones, omisiones y comportamiento de los docentes y directivos de la institución. Los estudiantes son los más idóneos para proporcionar información sobre la eficiencia de los procesos educativos y sobre el liderazgo y valores de los docentes. A continuación tenemos una breve discusión de lo obtenido:

El 65.00% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo con el enunciado que dice: las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes. Este resultado contradice totalmente lo descrito en el párrafo anterior. Sin embargo

si podemos darnos cuenta, existe un 35.00% de estudiantes que están en desacuerdo con este enunciado. Existe una diferencia muy holgada entre estos porcentajes, lo que nos indica que de alguna manera existen deficiencias leves en este aspecto. Como ya se mencionó anteriormente, esto se puede mejorar con el incremento del tiempo destinado para las peticiones e interacción entre las personas que conforman la entidad educativa, se propondrán estrategias de solución a estos inconvenientes.

El 90.00% de las estudiantes encuestadas están de siempre y a veces de acuerdo con el enunciado que dice: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Este ítem puede analizarse desde dos puntos de vista. El primero, se trata a los estudiantes con equidad, tratando de que todos logren los mismos resultados. Caso que es muy complicado que ocurra, debido a que todos los estudiantes piensan y muestran un empeño y dedicación de manera diferente. Con este resultado podemos determinar que los docentes poseen una de las cuatro virtudes cardinales, que es la justicia. Además, también es una cualidad del líder. Y la segunda es que se está limitando de alguna manera la producción de un estudiante.

Es recomendable dejar que cada uno desarrolle su tarea de la forma que ellos crean conveniente, con la finalidad de formar jóvenes más creativos. Existe un 10.00% que están en desacuerdo con este enunciado. A pesar de ser una cifra inferior a la anterior, existe un grupo minoritario que nos indica que hay un pensamiento diferente. Sin embargo las deficiencias persisten y se deben implementar estrategias de mejoramiento estudiantil. El líder proporciona a los trabajadores el tiempo y los recursos necesarios para que puedan descubrir o desarrollar una determinada actividad independientemente. Un verdadero líder posee las virtudes cardinales y una sólida formación en principios y valores, por lo que es necesario que todos los docentes pongan en práctica este método de enseñanza.

El 80.00% de las estudiantes encuestadas están a veces de acuerdo y el 20.00% siempre de acuerdo con el enunciado que dice: Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje se

emplean métodos y técnicas de enseñanza innovadoras, donde prima la interacción permanente entre el docente y el estudiante. Estos procesos innovadores mejorarán el aprendizaje de los estudiantes, ya que se emplean técnicas donde se trata de hacer que el estudiante adquiera por sí solo el nuevo conocimiento. Como ya se lo ha mencionado en innumerables ocasiones, el líder se caracteriza por tener una actitud innovadora y estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

El 20.00% de los estudiantes indican siempre y el 70.00% a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. En cierta parte los estudiantes no son las personas adecuadas para opinar sobre este punto, y las respuestas son orientadas a positivas. Esto nos indica que tanto los docentes y estudiantes se sienten comprometidos con los objetivos de aprendizaje de la institución. Debido a las cualidades de liderazgo que poseen los directivos, que por cierto se han determinado en esta discusión de resultados, han generado en los docentes y estudiantes un cierto grado de aceptación y simpatía, lo que les permite actuar por su propia voluntad. Esto a su vez provoca que el líder confíe ciegamente en ellos.

Para finalizar, el 25% de las estudiantes indican siempre y el 70% a veces están de acuerdo con el enunciado que dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Esto quiere decir, que los maestros y directivos de la entidad educativa deben exigirse más dando ejemplo para obtener un siempre, mejorar empezando por ellos mismos para luego exigirles a las estudiantes. Un líder se caracteriza por predicar con el ejemplo. No cabe duda, que el ejemplo es la única forma para lograr la simpatía de sus representados. Si esto se cumple se determina que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder.

En muchos casos, los resultados obtenidos en las encuestas realizadas muestran mayor porcentaje en el a veces por lo que se realizará una propuesta para mejorar. Luego de analizar la encuesta realizada a las estudiantes, donde se pudo determinar las características de liderazgo que poseen los docentes de la institución, haremos una breve discusión de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la rectora del plantel, en la que se incluye tanto lo dicho por el Director, como el análisis y percepciones obtenidas luego de la entrevista:

Pese a ser una institución jerárquica vertical se promueve el liderazgo participativo, porque en la resolución de problemas o designación o asignación de algo se hace con la participación de todas las partes implicadas. Este tipo de liderazgo es positivo, porque trata de llegar siempre a un consenso sin imponer algo que quizás no le guste al personal. La participación de todos los miembros es muy importante porque de esa forma la gente se siente a gusto porque la toman en cuenta, a diferencia del liderazgo autocrático que solo impone el parecer del jefe que está al mando.

Los valores que se promueven son honor, disciplina, responsabilidad, solidaridad, compañerismo, respeto, lealtad a la institución. Los valores que la institución promueve se encuentran detallados en los distintos manuales y reglamentos de la institución educativa y descritos este trabajo de investigación.

En los docentes predominan la honradez, moralidad, buen comportamiento, solidaridad, respeto, compañerismo y lealtad. En los estudiantes se pueden observar valores como la honradez, la honestidad, respeto y buena conducta. En este punto los valores que predominan en los docentes servirán como guía para que los estudiantes asimilen lo mismo. Recordemos que los docentes son los facilitadores de la enseñanza y los estudiantes aprenden todo de ellos. Por esto es necesario que el docente ponga en todo momento el ejemplo.

Los anti-valores en la institución no son muy comunes, debido a que las estudiantes no muestran malos comportamientos, sin embargo existe una mínima cantidad de estudiantes que no cumplen con la disciplina establecida, otros presentan malos hábitos. El irrespeto o insubordinación es un anti-valor muy común en nuestra institución actualmente. Esto se puede originar por una mala acción por parte del instructores y docentes hacia el estudiante o simplemente porque el estudiante posee este anti-valor. Recordemos que el respeto se lo gana no se lo exige.

Sin duda los resultados de la encuesta realizada al Director de la Escuela de Sanidad, contribuye hacia la determinación del nivel de liderazgo que se ejerce en el plantel educativo. Era de esperarse, pues los resultados son favorables, lo que indica una vez más que los directivos y docentes muestran características innatas de un líder, sin embargo hay que ir mejorando en ciertos aspectos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- Las características de liderazgo que poseen los directivos del plantel les permiten ejercer una buena gestión y administración y las características básicas de liderazgo que poseen los docentes de la institución les permite dominio del grupo y capacidad de liderazgo.
- El análisis de los diferentes instrumentos de gestión educativa, manuales, reglamentos con los que cuenta la Escuela De Sanidad de la Fuerza Naval permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución en cuanto a la gestión eficiente.
- La poca flexibilidad en la aplicación de los currículos por parte de los docentes limita el desarrollo de las capacidades, habilidades y creatividad de los estudiantes ya que se centran en cumplir tajantemente a lo escrito.
- El empleo de equipos de trabajo y cooperación que ofrecen los compañeros docentes facilita el desarrollo de las actividades cotidianas para la solución de problemas y por ende mejorar los resultados en el desarrollo de sus actividades.
- La formación en valores que reciben las estudiantes diariamente al inicio de cada clase permitirá desarrollar su personalidad de la mejor manera y así entregar a la sociedad jóvenes de bien, capaces de desenvolverse en cualquier ámbito de la vida.

RECOMENDACIONES:

- Continuar ejerciendo la dirección de la entidad educativa con liderazgo y abnegación, fomentando el trabajo cooperativo; a fin de no disminuir el grado de aceptación que tienen los docentes y los estudiantes.
- Ejecutar la propuesta de mejoramiento en la institución de manera sostenible, estableciendo políticas, actualizando directrices, manuales, procedimientos, para mantener estas estrategias en la gestión educativa y solucionar las limitaciones encontradas en el presente trabajo de investigación.
- Concienciar a los estudiantes en la constante participación de las actividades extracurriculares incentivando el desarrollo de capacidades habilidades y creatividad de los estudiantes por medio de la aplicación de técnicas de investigación, procesamiento de información sobre cambios de metodologías, actividades extracurriculares que se desarrollan en la entidad educativa,
- Propiciar el trabajo en equipo y cooperación con docentes y estudiantes para soluciones de conflictos y consensos para mejorar el clima organizacional en la entidad educativa.
- Fortalecer las características de liderazgo que poseen los docentes de la institución y concienciar a los estudiantes en la importancia del liderazgo y valores en la educación y en su posterior desenvolvimiento en la sociedad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela De Sanidad de la Fuerza Naval”

7.2 Justificación

Luego de analizar los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación de la tesis, se han identificado algunas debilidades y deficiencias, en el ámbito del liderazgo y valores, que es necesario revitalizar y fortalecer.

Dentro de la institución se presentan debilidades y deficiencias para las cuales se implementarán estrategias de mejoramiento. Se determina que existe falta de un espacio de comunicación entre directivos y estudiantes; se encuentra resistencia de los estudiantes y de ciertos docentes cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje; en las clases se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; despreocupación en fomentar la educación en valores y cualidades de liderazgo en los docentes

El resultado del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, depende de gran manera de las políticas y estrategias empleadas por los directivos de las instituciones educativas. Esta propuesta establece ciertos lineamientos para mejorar estas políticas o estrategias en el ámbito del liderazgo y valores, con la finalidad de hacerlas más eficientes.

Este proceso es muy importante debido a que los estudiantes son los líderes del mañana y depende de los docentes, los errores o aciertos que ellos tengan en el futuro. Sin duda los formadores o facilitadores de la educación son los responsables de que estos estudiantes lleguen a ser verdaderos líderes, quienes serán los

encargados de contribuir con la sociedad y con el país y llevarlo por el sendero correcto en un futuro cercano.

7.3 Objetivo de la propuesta

Fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad, a fin de proporcionar a la sociedad jóvenes líderes, capaces de desenvolverse en cualquier ámbito de manera eficiente y con bases sólidas en principios y valores.

7.3.1 Objetivos específicos

- Analizar la matriz de problemáticas sobre el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval.
- Presentar la propuesta para mejorar la comunicación entre directivos y estudiantes.
- Estudiar la propuesta de la actualización de métodos y técnicas nuevas de enseñanza para evitar la resistencia al cambio por parte de docentes y estudiantes.
- Planificar talleres para concienciar a los docentes sobre la como flexibilizar los programas de estudios para mejorar capacidades, habilidades y desarrollo de creatividad.
- Presentar la propuesta para implementar espacios donde los estudiantes compartan necesidades con los directivos y mejorar la temática de valores.
- Socializar con los docentes mediante talleres y conferencias estrategias para mejorar las características de liderazgo que deben poseer.

7.4 Actividades

Las actividades a realizar están orientadas de acuerdo a las debilidades obtenidas en las encuestas efectuadas entre las que se tiene falta de comunicación entre directivos y docentes, resistencia a nuevos métodos de enseñanza por parte de los estudiantes, deficiencias en lo referente a valores en docentes y estudiantes,

necesidad de fomentar más el liderazgo tema de mucha relevancia ya que nos encontramos dentro de una institución militar.

Se han planificado Conferencias, talleres, seminarios para inculcar valores y fomentar el crecimiento de liderazgo institucional. Además talleres de socialización de nuevos métodos de enseñanza, reuniones y actividades sociales que logren un acercamiento y comunicación entre todos los involucrados en la institución. (Ver cronograma de actividades y tiempo).

7.5 Localización y cobertura espacial

La Escuela está localizada en la Provincia del Guayas, al Sur de la Ciudad de Guayaquil, en la Parroquia Ximena, Avenida de la Marina, Base Naval Sur. El propósito de la propuesta es mejorar la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval cuyos beneficiarios directos son los estudiantes, los directivos y docentes.

7.6 Población objetivo

En forma directa Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes de la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval. Y en forma indirecta la comunidad a quien se brinda los servicios.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

RECURSOS:

HUMANOS.- Se tiene que aprovechar cada capacitación o actualización que realicen los docentes del plantel, para que sean ellos los encargados de multiplicar ese conocimiento, de tal manera de que todos los miembros de la entidad educativa se encuentren al día con las innovaciones educativas. En caso de requerir un especialista en liderazgo se que solicitará sus servicios.

TECNOLÓGICOS.- Para el desarrollo de esta propuesta se requiere básicamente de material tecnológico básico con el que cuenta la entidad educativa.

MATERIALES.- Para el desarrollo de esta propuesta se requiere básicamente de materiales y suministros con los que cuenta la Escuela.

FÍSICOS.- La entidad educativa cuenta con un auditorio y aulas para realizar cualquier evento, reunión, conferencia o taller para las estudiantes y con los docentes se pueden realizar en la biblioteca.

ECONÓMICOS.- Se requieren los recursos económicos detallados en el presupuesto. Pero como es una entidad gubernamental, no se requiere dinero adicional, ya que todos los gastos se incluyen en la partida o rubro de capacitación.

7.8 Presupuesto

ORD	CONCEPTO	Costo Unitario	CANTIDAD
01	CANCELACION DE ESPECIALISTAS EN LIDERAZGO	\$ 200	\$ 200,00
02	CANCELACION DE ESPECIALISTAS EN VALORES	\$ 200	\$ 200,00
03	CANCELACION DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL QUE DICTA TALLERES	\$ 10 c/h	\$ 400,00
04	PAPELERIA Y FOLLETOS		\$ 400,00
TOTAL			\$ 1.200,00

Es importante indicar que a la mayor parte de expositores no se les cancela valores ya que se gestionó exposiciones gratuitas como es el caso de la Cruz Roja Internacional, Departamento de Derechos Humanos y Derecho internacional humanitario de la Dirección General de Personal de la Armada, Profesores invitados de los diferentes centros de formación de la Armada, docentes de la Escuela de Sanidad.

7.9 Cronograma

CRONOGRAMA DE TIEMPO

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ACTIVIDAD 1	30	6,13,20,27	5,12,19,26	2,9,16,23	7,14,21,28	4,11,18,25	2,9,16,23,30	6,13,20,27	3,10,17,24	8,15,22,29	5,12,19,26	3,10
ACTIVIDAD 2	30	6,13,20,27	5,12,19,26	2,9,16,23	7,14,21,28	4,11,18,25	2,9,16,23,30	6,13,20,27	3,10,17,24	8,15,22,29	5,12,19,26	3,10
ACTIVIDAD 3	30	6,13,20,27	5,12,19,26	2,9,16,23	7,14,21,28	4,11,18,25	2,9,16,23,30	6,13,20,27	3,10,17,24	8,15,22,29	5,12,19,26	3,10
ACTIVIDAD 4	6-13-20-27	3,10,17,24	2,9,16,23	6,13,20,27	4,11,18,25	1,8,15,22	6,13,20,27	3,10,17,31	7,14,21,28	5,12,19,26	2,9,16,23	
ACTIVIDAD 5	2						2					
ACTIVIDAD 6												
ACTIVIDAD 7						14						13
ACTIVIDAD 8	18											
ACTIVIDAD 9		15										
ACTIVIDAD 10			14									
ACTIVIDAD 11												
ACTIVIDAD 12	9	6	5	2	7	4	2	6	3	1	5	3
ACTIVIDAD 13			21				18				14	
ACTIVIDAD 14							26					
ACTIVIDAD 15								23				
ACTIVIDAD 16								24				

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Falta de un espacio de comunicación entre directivos y estudiantes	Realizar una hora cívica en la izada del pabellón nacional todos los lunes.	Implementar espacios de tiempo donde los estudiantes puedan compartir sus necesidades con el personal directivo de la Institución y conocer las actividades importantes de la semana, la situación actual del colegio o hechos relevantes de la historia.	A. 1. Canto del himno Nacional e Izada Pabellón	Incentivar el amor a los símbolos patrios.	Humanos: Personal de la institución	Subdirectora: de su ejecución	Todo el año lectivo
			A.2.Conferencia dictada por alumnos de la Escuela de Sanidad relacionado a temas de interés nacional, fechas históricas, liderazgo o valores. (Apén. I)	Fomentar en los estudiantes el interés sobre aspectos relevantes, liderazgo o valores. Realzar aspectos importantes de los acontecimientos de la historia ecuatoriana.	Material: Equipo de amplificación, grabadora, CD, micrófono y atril.	Inspector General: cumplimiento del régimen	
			A.3.Exposición del Director o encargado. Hacer un resumen reflexivo sobre la conferencia. Espacio de tiempo para justicia y peticiones.	Fortalecer los aspectos mencionados en la conferencia. Comunicar a los estudiantes las novedades ocurridas, las actividades importantes de la semana y escuchar las necesidades.			
	Reuniones esporádicas con los estudiantes	Lograr la interacción entre directivos y estudiantes, de tal forma de disminuir ese hermetismo que existe	A.4.Establecer una reunión por mes para cada curso.	Conocer las necesidades específicas y requerimientos reales de los estudiantes.	Humano: Director, Subdirectora e inspector general	Subdirectora: de su ejecución. Inspector general: del cumplimiento del régimen	Un viernes por mes para cada curso.

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Resistencia estudiantes y de ciertos docentes cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje	Programa de socialización de métodos y técnicas nuevas de enseñanza aprendizaje	Disminuir el desconocimiento alumnos y docentes sobre las nuevas innovaciones educativas, a fin de evitar que se produzcan escepticismos en los mismos.	A.5.Conferencia dictada por la Subdirectora del plantel durante la reunión de estudiantes al inicio del periodo lectivo.	Informar sobre las técnicas de aprendizaje a emplear durante el proceso de enseñanza aprendizaje.	Humanos: Subdirectora	Subdirectora: de su ejecución	Inicio de periodos Enero y Julio
			A.6.Programar una reunión extraordinaria en caso de ser requerida, para realizar cambios de metodologías de estudio.	Informar sobre las técnicas de aprendizaje que van a ser reemplazadas haciendo énfasis en los beneficios y ventajas que traerá esta modificación.	Humanos: Coordinador Material: computadora y proyector	Coordinador Educativo: Citación para las reuniones	Dispuesto por el Coordinador Educativo
			A.7.Programar una reunión al final del periodo lectivo, con la finalidad de informar sobre los resultados obtenidos con las nuevas técnicas empleadas	Informar los resultados obtenidos versus los resultados que hubieran sido alcanzados si se continuaba con la misma metodología.	Humanos: Subdirectora Material: computadora y proyector		Fin de Periodo Junio y Diciembre

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
En las clases se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	Taller de capacitación y actualización de los docentes	Capacitar y actualizar a los docentes del plantel empleando recurso humano de la misma institución, con la finalidad de concienciar a los docentes para que flexibilicen los programas de estudios de tal manera que contribuya al desarrollo de capacidades, habilidades y creatividad de los estudiantes.	A.8.Taller de innovación de programas de estudios.	Fomentar el desarrollo de las habilidades y creatividad de los estudiantes y dejar a un lado la obligación de cumplir un pensum académico sin importar el hecho de que los estudiantes no aprendan correctamente.	Humanos: Docentes del plantel que hayan asistido a capacitaciones del Ministerio de Educación.	Director de área de humanística: de la ejecución	Durante los primeros tres meses del periodo lectivo. Un evento por mes.
			A.9.Taller de técnicas de estudio innovadoras	Capacitar a los docentes para que puedan aplicar técnicas de estudio innovadoras y eviten caer en la monotonía y aburrimiento.	Material: computadora y proyector	Inspector General: Convocatoria y cumplimiento del régimen	
			A.10.Seminario taller de comunicación educativa	Capacitar a los docentes del plantel sobre comunicación educativa, a fin de enseñar los métodos adecuados para saber llegar a los estudiantes evitando caer en la entropía comunicacional.			

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Falta fomentar la educación en valores	Conferencia para docentes y estudiantes con el tema: Valores y educación	Implementar espacios de tiempo donde los estudiantes puedan compartir sus necesidades con el personal directivo de la Institución y conocer las actividades importantes de la semana, la situación actual del colegio o hechos relevantes de la historia.	A.11.Inculcar valores durante los primeros minutos de cada clase.	Fomentar los valores en los estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Docentes de la institución	Subdirectora: de su ejecución	Todo el año
			A.12.Conferencias dictadas los primeros lunes de cada mes por parte de los docentes de la Escuela.	Fomentar los valores en los estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Estudiantes o Coordinadora	Inspector General: Solicitar servicios de especialista y cumplimiento del régimen	Todos los primeros lunes de cada mes
			A.13.Conferencia dictada por un especialista en valores a las estudiantes de los dos niveles de la institución y a los docentes.(CICR)	Fomentar los valores en los estudiantes, a fin de formar correctamente su personalidad.	Humanos: Especialista en valores		Tres veces al año.

Debilidad/deficiencia	Actividad central	Objetivo principal	Actividades específicas	Objetivo específico	Recursos	Responsable	Cronograma a meses
Falta fomentar en los docentes las cualidades de liderazgo	Fortalecer las características de liderazgo en los docentes del plantel	Mejorar las cualidades de líder que poseen los docentes, a fin de lograr que los estudiantes vean en ellos un ejemplo a seguir y sobre todo confíen ciegamente en sus capacidades.	A.14.Conferencia dictada por un especialista en liderazgo a los docentes de la institución, y directivos.	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: Especialista en liderazgo. Material: proporcionado por el conferencista	Subdirectora: de su ejecución	Durante el séptimo y octavo mes del periodo lectivo.
			A.15.Taller de liderazgo dictado por El Director del plantel	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: Director o Subdirectora material: computadora y proyector. Papelería y folletos	Inspector General: Solicitar servicios de especialista, convocatoria y cumplimiento del régimen	
			A.16.Seminario de capacitación de liderazgo. (CENECU)	Mejorar las características de liderazgo de los docentes	Humanos: docentes que han recibido capacitación del Ministerio de educación. Material: computadora y proyector. Papelería y folletos		

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L., (2010), Proyecto de Grado I Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Ayoub J., (2011) Estilos de Liderazgo y su eficiencia en la Administración pública Mexicana. Madrid. Pág. 80
- Buele, M., (2010), Evaluación de Instituciones educativas Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja
- Bolam, R. (dir.) (1995): Los primeros años de dirección. Estudio comparado de cuatro países: Gran Bretaña, Noruega, España y Holanda. Proyecto de Investigación perteneciente a E.N.I.R.D.E.M. (European Network for Improving Research and Development in Educational Management), en prensa.
- Bolma, L.G. y Deal, T.E. (1994): "Looking for Leadership: Another Search Party's Report", Educational Administration Quarterly, 30 (1), Pags77-96.
- Brodziak Emilio , Pérez C , (1981) Universidad Nacional Autónoma de México. . Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Secretaría Administrativa. . Departamento de Recursos Financieros. Pág.46
- Calderón Hernández Gregorio, Castaño Duque Germán Alberto Investigación en Administración en América Latina 2005 .Pág. 313-314.
- Calves Hernández, Silvio: (1989)"Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana.
- Carnota Lauzán, O (1987). "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana.
- Conger, Jay; (2002) El Líder Carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos, traducción Enrique Hoyos Olier; Ed. Mc Graw-Hill; México. Pág. 43
- Correa, C., (2009), Liderazgo, valores y Educación Guía didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Corporación de estudios y publicaciones, (2009), Legislación Educativa Tomo II. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
- Chavarría, M., (2004), Educación en un mundo globalizado, Trillas, Mexica.
- Escudero J.M. La escuela como espacio de cambio educativo: estrategias de cambio y formación basadas en el centro escolar. Arquetipo ediciones, Sevilla, 1992. Pág.263.

- Frigerio G, Poggi M, Tiramonti G., Aguerro I (1.992). "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Buenos Aires. Serie FLACSO. Troquel.
- García, Rodrigo. (2006). Innovación, cultura y poder en las instituciones educativas. Madrid: UNED. Págs. 268, 474, 490,491.
- Guillen Parra, G., (2006), Ética en las organizaciones, Construyendo confianza, PEARSON EDUCACIÓN S.A., Madrid.
- Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- Martí José (1953) Discursos revolucionarios. Cuba. Digitalizado 2008. Pág. 27
- Peters, Tom y Nancy Austin (1987) "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Prado Galán Javier. Ética Profesión y medios, Universidad Iberoamericana. México 2002, D.F. reimpresión 2002.
- Rodríguez Joaquín (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.2da. Edición. Cengage Learning Editores, D.f. México. Págs. 6,12, 14.
- Rodríguez María (2003). La metamorfosis del cambio educativo. Madrid. Pág. 62
- Sarrate María. (2009), Intervención en pedagogía social: Espacios y metodologías. Madrid Pág. 119
- Stenhouse Lawrence. (2003). Investigación y desarrollo del Currículum. Quinta edición. Madrid Pag. 188
- Stenhouse Lawrence. (2002). Readings reflective teaching. Quinta edición. London. Pag. 102
- Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.
- Valle, (1989), Eduardo: Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana.
- Torres, J.C., (2010), Educación y Sociedad Guía Didáctica, Editorial UTPL, Loja.
- Valenzuela, J.R., (2009), Evaluación de instituciones educativas, segunda edición, Trillas, México.
- Warren Bennis, y NANUS Burt: (1985)."Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México.

- Yame Fipellay RAMÓN Pes Puig: (1987-1988). "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133, González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana.
- Revista de educación .Dirección General de Escuelas, Centro de Investigación y Documentación Educativa, Buenos Aires (Argentina: Province). Ministerio de educación. Págs.158-159-160-161.

Leyes de Educación Ecuatoriana anotadas:

- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional (2009), Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. Corporación de estudios y publicaciones, *Legislación Educativa Tomo I*. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
- Ley Orgánica de Educación. Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

INTERNET

- <http://www.complejidad.org/index.htm>. Morín, E. (1995). Sobre la Interdisciplinariedad. *Revista Complejidad*, nº. 0.
- <http://buscon.rae.es/drael/> (17 de Agosto de 2010)
- <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> (18 de Agosto de 2010)
- <http://definicion.de/gestion/> (17 de Agosto de 2010)
- http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html (18 de Agosto de 2010)
- <http://educar.jalisco.gob.mx/04/4santoyo.html> (31 de Agosto de 2010)
- http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html (17 de Agosto de 2010)
- www.emagister.com/...liderazgo/lider-lideraz. Ismeria Oca. - (Spain 2011)
- <http://lideragob.com/limesurvey/index.php?lang>. Ortiz Alexander 22-08-2011
- <http://www.gestiopolis.com> El liderazgo. Flores Nelly 11-2005
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> (18 de Agosto de 2010)

- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm> (18 de Agosto de 2010)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml> (31 de Agosto de 2010)
- <http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml> (31 de Agosto de 2010)
- <http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf> (18 de Agosto de 2010)
- http://ogm.elcaribe.com.do/articulo_caribe.aspx?id=56347&guid=2F8B59CF9C1349DDAD0ECBCA426C5E5C&Seccion=4 (21 de Agosto de 2010).
- <http://rapes.unsl.edu.ar> Mireles O (2003) Una Alternativa Teórico Metodológica Para El Estudio De La Universidad Y Sus Actores. México.
- <http://www.revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2010/08/Educacion-cultura-e-interculturalidad.pdf>. Druker Sofía Pág. 42
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. Ortiz Alexander Cuba. Pág 1

8. APÉNDICES

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

8. Las Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución:

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

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

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

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

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución se encarga de:

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

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

- a. (.....) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (.....) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (.....) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (.....) Mantener actualizada la metodología
- e. (.....) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

- f. (.....) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- g. (.....) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (.....) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. (.....) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

13. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y 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. Una reingeniería de procesos (.....)
- b. Plan estratégica (.....)
- c. Plan operativo anual (.....)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

A

Apéndice B

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. (a) Profesores:

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad de profesor.

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

Cada declaración tiene 3 posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

ESCUELA DE SANIDAD DE LA FUERZA NAVAL

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

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

Apéndice C ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

ESCUELA DE SANIDAD DE LA FUERZA NAVAL

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El Director-Rector tiene en cuenta las opciones 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 observado cotidianamente en el ambiente escolar			
4.Rara vez llevan a cabo nuestras ideas en clase			
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 las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y 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 que 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			

Apéndice "D"

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Director/ Subdirector/ Supervisor

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice E

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL F.O.D.A.

El objetivo de este instrumento es coleccionar un conjunto de información con la finalidad de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución.

De la pregunta 1 - 24 serán evaluados como fortalezas o debilidades.

De la pregunta 25 - 37 serán evaluados como amenazas u oportunidades.

Recuerde que una fortaleza es aquel factor positivo que le permite destacar entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo. Una debilidad es un factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta que la institución cumpla su misión.

Una oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la institución para cumplir su misión. Una amenaza es un factor negativo del entorno que impide el desarrollo de la institución y ofrecer una educación de calidad.

Cada elemento será evaluado en una escala que tiene cinco opciones: -2,-1,0,+1,+2

-2 significa que usted considera ese ítem como debilidad o amenaza mayor

-1 significa que usted considera ese ítem como debilidad o amenaza menor

0 significa que usted no considera ese ítem ni como fortaleza ni como debilidad

+1 significa que usted considera ese ítem como fortaleza u oportunidad menor

+2 significa que usted considera ese ítem como fortaleza u oportunidad mayor

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Análisis de las debilidades vs las fortalezas de la institución educativa

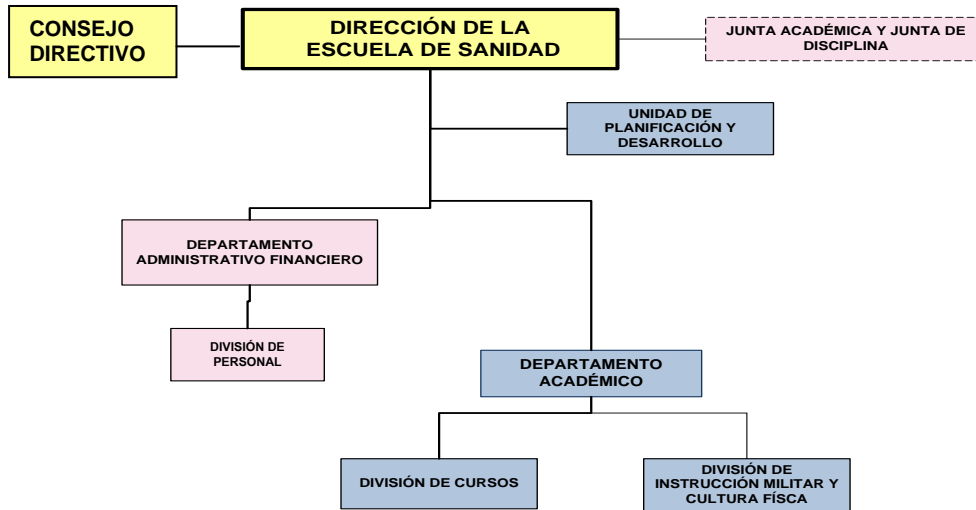
ORD	ITEM	ESCALA				
		-2	-1	0	+1	+2
1	El nivel académico de los egresados					
2	El liderazgo del Director					
3	La preparación académica de los docentes					
4	El desempeño de los profesores como facilitadores de procesos de aprendizaje de los alumnos					
5	Los sistemas de capacitación y actualización de profesores					
6	La remuneración económica del trabajo de los docentes					
7	La preparación profesional del personal administrativo					
8	El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico					
9	Los sistemas de capacitación y actualización del personal administrativo					
10	La remuneración económica del trabajo del personal administrativo					
11	El clima laboral que se respira entre los diversos trabajadores					
12	El ambiente estudiantil					
13	La disciplina de los alumnos					
14	El cumplimiento de los reglamentos					
15	La estructura administrativa de la institución (organización)					
16	La eficiencia de los procedimientos administrativos					
17	La comunicación formal entre los miembros de la comunidad educativa					
18	La comunicación entre los miembros de la comunidad educativa					
19	Las condiciones generales de los salones de clase					

20	El acervo bibliográfico en la biblioteca					
21	El centro de cómputo (hardware y software)					
22	Las instalaciones deportivas					
23	Los planes de estudio de los programas académicos					
24	Las actividades extracurriculares organizadas por la institución					

Análisis de las amenazas vs las oportunidades

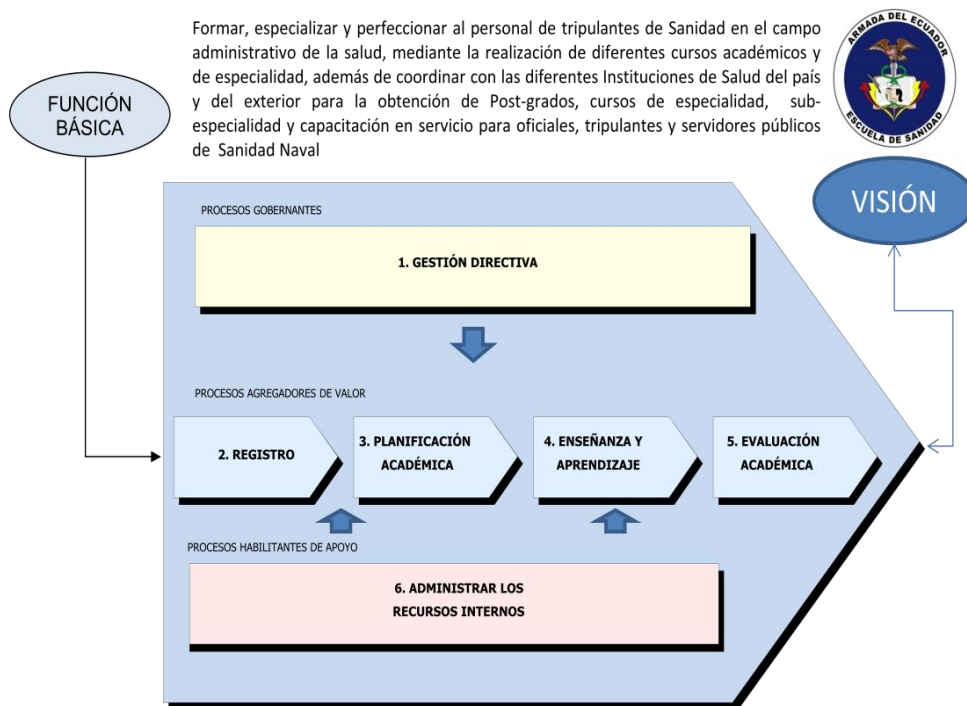
ORD	ITEM	ESCALA				
		-2	-1	0	+1	+2
25	Perfil psicológico de las familias de los alumnos, que puede incidir en su disposición para estudiar					
26	Situación económica de las familias de los alumnos					
27	Estado de seguridad pública en el entorno educativo de la institución					
28	Condiciones de salud pública en el entorno inmediato de la institución					
29	Disponibilidad de servicios de auxilio en el entorno inmediato					
30	Disponibilidad de servicios de energía eléctrica, agua y drenaje en el entorno					
31	Presupuesto del gobierno destinado a gastos de educación					
32	Asignación de recursos financieros a la institución en el próximo ciclo escolar					
33	Uso de las nuevas tecnologías de la información en los sistemas educativos					
34	Actitudes de la sociedad (aceptación o rechazo) frente a las diferentes razas e idiosincrasias presentes en el país.					
35	Actitudes de la sociedad (aceptación o rechazo) respecto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres					
36	Inclusión del idioma inglés como una materia obligatoria dentro de los planes de estudio					
37	Condiciones de limpieza contra contaminación ambiental en el entorno inmediato					

Apéndice F ORGANIGRAMA



MAPA DE PROCESOS ESCUELA DE SANIDAD NAVAL

Formar, especializar y perfeccionar al personal de tripulantes de Sanidad en el campo administrativo de la salud, mediante la realización de diferentes cursos académicos y de especialidad, además de coordinar con las diferentes Instituciones de Salud del país y del exterior para la obtención de Post-grados, cursos de especialidad, sub-especialidad y capacitación en servicio para oficiales, tripulantes y servidores públicos de Sanidad Naval



Apéndice G

PLAN OPERATIVO ANUAL

CURSOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ALUMNOS
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN													
CURSO URGENCIAS MÉDICAS PROMO-91 (71)									FIN	TESINA			20
CURSO URGENCIAS MÉDICAS PROMO-93													22
CURSO FISIOTERAPIA PROMO-95													20-22
CURSO SUBESPECIALIDAD INST. QUIR. PROMO 61	7											9	12
PROMO-89 (68) INTERNADO			26										21
PROMO-87(67) INTERNADO/RURAL	INTERNADO			4					RURAL				18
CURSOS DE ASCENSO													
CURSO 1 ASCENSO PROMO-87(67)	7						8						20
CURSO 2 ASCENSO RADIOLOGIA PROMO 54	7						8						8
CAPACITACIÓN													
CURSO DE GESTIÓN EN SERVICIOS DE SALUD PARA OFICIALES DE ESSUNA(PROMOC.40)	7	28											11
ENFERMEROS DE COMBATE					16-20								20
CAPACITACION PEDAGOGICA PARA DOCENTES			1-7										15
CURSO DE RESCATE P.H.T.L.S./120 Hrs.								5-31					15
CURSO DE RESCATE A.T.L.S./120 Hrs.								5-31					10
CURSO DE EDUCACION CONTINUA PERS. ADM./40 Hs			23-31.										12
CURSO DE EDUCACION CONTINUA PERS. SALUD./80 Hs				14-28									
CURSO DE CUIDADOS MEDICOS ESMENA	17-25	21-01		11-19		06-14							15-20

Apéndice H

Programa de socialización de métodos y técnicas nuevas de enseñanza aprendizaje. Docentes y Alumnos



Conferencia para estudiantes con el tema: Valores y educación



Conferencia y taller para fortalecimiento de liderazgo en los docentes del plantel



Conferencia sobre valores para el personal femenino A cargo de CICR-ONU





Taller de capacitación y actualización de los docentes



Apéndice I

GRAD.ESP.	NOMBRE Y APELLIDO	FECHA/CONFERENC	TEMA
CBOP-FAE	PANDO	LUNES,30 DE ENE-2012	EL HONOR
CBOS-SN	ALBAN JACQUELINE	LUNES,06 DE FEB-2012	EL LIDERAZGO EN LAS FF.AA
CBOS-SN	ARTEAGA MARCO	LUNES,13 DE FEB-2012	LA PRUDENCIA
CBOS-SN	ALQUINGA SILVIA	LUNES,20 DE FEB-2012	LA SABIDURIA
CBOS-SN	ADRIAN JOEL	LUNES,27 DE FEB-2012	LA SINCERIDAD
CBOS-SN	BASURTO JUAN	LUNES,05 DE MAR-2012	LA TOLERANCIA
CBOS-SN	CARVAJAL JOSE	LUNES,12 DE MAR- 2012	LA CREATIVIDAD
CBOS-SN	CARRANZA CARLOS	LUNES,19 DE MAR- 2012	LA LEALTAD EN LAS FF.AA
CBOS-SN	HIDALGO MIRIAN	LUNES,26 DE MAR- 2012	LA OBEDIENCIA MILITAR
CBOS-SN	GOMEZ LILIANA	LUNES,02 DE ABR-2012	LA INTEGRIDAD PERSONAL
CBOS-SN	GONZABAY JAIME	LUNES,09 DE ABR- 2012	LA RESPONSABILIDAD
CBOS-SN	PAUCAR PATRICIA	LUNES,16 DE ABR- 2012	EL PORTE MILITAR
CBOS-SN	PLAZA JONATHAN	LUNES,23 DE ABR- 2012	PRIMERO DE MAYO (DIA DE TRABAJADOR)
CBOS-SN	PALMA RONALD	LUNES,07 DE MAY- 2012	LA HONESTIDAD EN FF.AA
CBOS-SN	PILCO EDGAR	LUNES,14 DE MAY- 2012	LA SOLIDARIDAD Y LA SOCIEDAD
CBOS-SN	REQUELME ALEJANDRO	LUNES,21 DE MAY- 2012	24 DE MAYO DE 1822
CBOS-SN	SOTO CHRISTIAN	LUNES,28 DE MAY-2012	LA FORTALEZA VS LA ADVERSIDAD
CBOS-SN	SEGURA HUGO	LUNES,04 DE JUN- 2012	EL 5 DE JUNIO DE 1898
CBOS-SN	SUAREZ EDWIN	LUNES,11 DE JUN-2012	LA PERSEVERANCIA EN LA S FF.AA
CBOS-SN	VARGAS JOHN	LUNES,18 DE JUN- 2012	ESPIRITUD DE CUERPO EN LAS FF.AA
MARO-SN	ASITIMBAY CRISTHIAN	LUNES,25 DE JUN-2012	LOS DERECHOS HUMANOS Y LA SOCIEDAD
MARO-SN	BARZOLA MICHAEL	LUNES,02 DE JUL- 2012	BIOGRAFIA DE SIMON BOLIVAR
MARO-SN	BAJAÑA KERLY	LUNES,09 DE JUL-2012	NATALICIO DE SIMON BOLIVAR
MARO-SN	GAIBOR FRANCISCO	LUNES,16 DE JUL-2012	COMBATE NAVAL DE JAMBELI
MARO-SN	GALARZA DANIELA	LUNES,23 DE JUL- 2012	FUNDACION DE GUAYAQUIL
MARO-SN	CASTILLO ALEX	LUNES 30 DE JUL-2012	2 DE AGOSTO DE 1810
MARO-SN	GARCES ADRIAN	LUNES,06 DE AGO- 2012	10 DE AGOSTO DE 1809
MARO-SN	FIGUEROA SERGIO	LUNES,13 DE AGO-2012	GRUPO REVOLUCIONARIO ALAFARO VIVE
MARO-SN	JIMENEZ PEDRRO	LUNES,20 DE AGO- 2012	BIOGRAFIA DE JUAN ILLINGORTH
MARO-SN	PEÑAFIEL CARLINA	LUNES,27 DE AGO- 2012	RESEÑA HISTORICA DEL HIMNODEL ECUADOR
MARO-SN	PITA GILDA	LUNES,03 DE SEP-2012	EL VALOR
MARO-SN	PEREZ EVELYN	LUNES,10 DE SEP-2012	LA JUSTICIA
MARO-SN	QUIMI KARINA	LUNES,17 DE SEP- 2012	ORDEN MILITAR
MARO-SN	REYES LENIN	LUNES,24 DE SEP-2012	LA BANDERA NACIONAL DEL ECUADOR
MARO-SN	SILVA PEDRO	LUNES,08 DE OCT-2012	EL 9 DE OCTUBRE DE 1820
MARO-SN	VASCONEZ JOSE	LUNES,15 DE OCT-2012	ECUADOR PAIS PLURICULTURAL
MARO-SN	VASQUEZ MARIA	LUNES,22 DE OCT-2012	LA GLOBALIZACION
MARO-SN	VILLACIS MANUEL	LUNES,29 DE OCT-2012	EL SALUDO MILITAR
MARO-SN	ZAMBRANO MAYERLY	LUNES,05 DE NOV-2012	EL RESPETO
MARO-SN	ALCHUNDIA KATHERINE	LUNES,12 DE NOV-2012	EL DESCUBRIMIENTO DE AMERICA
SLDO-FAE	SANCHEZ ORLANDO	LUNES,19 DE NOV- 2012	LA HUMILDAD
CBOS-FAE	COBO KLEBER	LUNES,26 DE NOV- 2012	FUNDACION DE SAN FCO. DE QUITO
CBOP-AD	BORBOR ROBERTO	LUNES, 03 DE DIC-2012	LA FAMILIA
CBOP-SN	NARANJO JIMMY	LUNES,10 DE DIC-2012	EL VERDADERO SIGNIFICADO DE LA NAVIDAD