



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN
DEL COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO DURANTE EL AÑO 2011”**

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

AUTOR:

Tern. Lic. MARCO ROBINSON AYALA CAMPOVERDE

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Mónica Unda Costa

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Quito 30 de Agosto del 2011

MGS. Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Mónica Unda Costa

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Marco Ayala, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”

AUTORÍA

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

Marco Ayala Campoverde

CI.1707764922

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar este trabajo a mis queridos padres José Ayala y Luz María Campoverde, que con su ayuda y gran esfuerzo han permitido que llegue a ser un profesional, en especial hago esta dedicatoria a mi madre, que desde algún lugar del cielo cerca de Dios, estará feliz y enviándome sus bendiciones por este nuevo logro.

A mi amada esposa Verónica Benavides, mi compañera, mi amiga y confidente que con su comprensión, amor y cariño estimularon mi dedicación y empeño para seguir adelante y alcanzar este añorado título.

A mis queridos hijos Marco y Verónica, que siempre fueron mi fuente de inspiración y que permitieron alejarme de ellos en varias ocasiones para culminar con esta maestría.

Y finalmente a mis hermanos José, Hugo y Eunice que de alguna manera siempre estuvieron apoyándome y coadyuvaron a alcanzar este triunfo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, dador de sabiduría, inteligencia y fortaleza que me ha permitido alcanzar un nuevo logro en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, de la República del Ecuador, por su valioso aporte académico en mi formación y por haber compartido los conocimientos de excelente calidad.

A la Mgs. Mónica Unda, Directora de Tesis, por la orientación, corrección, paciencia y ayuda para la realización de este trabajo.

.

Al personal docente de la Universidad en especial, a los que intervinieron con eficiencia y calidad y contribuyeron a mi formación profesional.

Al Colegio Militar “Eloy Alfaro” por haberme dado las facilidades, en la ejecución de la presente investigación y al cual espero que este trabajo sea de mucha utilidad.

A mi esposa e hijos por su ayuda y estímulos constantes, durante el desarrollo de esta Maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	4
3.1 Participantes (Población Total de docentes y estudiantes, la muestra que fue seleccionada).....	4
3.2 Materiales e Instrumentos.....	8
3.3 Métodos y Procedimientos.....	8
4. MARCO TEÓRICO	9
4.1 La Gestión: Concepto, Importancia, tipos	9
4.2 Liderazgo Educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo	15
4.3 Diferencias entre directivo y líder	17
4.4 Valores y la Educación.....	18
5. DIAGNÓSTICO	20
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	20
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	31
5.3 El clima escolar y convivencia con valores	35
5.4 Análisis FODA.....	36
5.5 Resultados	39
5.5.1 De los Directivos.....	39
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
6.1 Conclusiones	54
6.2 Recomendaciones	55
7. PROPUESTA DE MEJORA	56
8. Bibliografía	73
9. Anexos	75

1. RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Quito en el Colegio Militar “Eloy Alfaro”, en donde mediante un levantamiento de datos referentes a los valores institucionales, tanto a directivos, administradores, estudiantes, docentes y familias se ha determinado la importancia que la gestión de valores tiene en la formación académica.

El proyecto busca identificar debilidades concretas del colegio con el objetivo de establecer propuestas viables que permitan sustentar soluciones eficientes en el corto plazo, elevando de esta manera el rendimiento académico de la institución generando beneficios para todos los participantes.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos, se ha desarrollado también una investigación con fuentes secundarias, tendiente a determinar los procesos de gestión actuales y útiles conforme las exigencias de la sociedad.

Para ello, se ha contado con numerosas fuentes de investigación permitiendo obtener información útil que permita enfocarse adecuadamente en el problema y su respectiva solución.

Como se analiza, la gestión de valores y el liderazgo son elementos fundamentales en todo individuo y debe promoverse a través de programas debidamente sustentados que permitan su entendimiento y principalmente su aplicación.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de esta investigación será de gran ayuda tanto a la institución como a otras que entiendan la importancia de estos importantes temas y su debida incorporación en la planificación académica existente.

Finalmente, se ha estructurado la presente investigación de tal manera que permita entender la situación actual del Colegio Militar y las acciones a través de una propuesta sólida y directa que se van ejecutar para buscar soluciones inmediatas.

2. INTRODUCCIÓN

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” es una institución académica representativa en el Ecuador, líder en la formación académica de la juventud, misma que busca desarrollar personas de provecho y establecer adecuadas bases conforme las exigencias de la sociedad.

La realización de la presente investigación está debidamente justificada en el sentido de que impulsa el mejoramiento académico y administrativo del colegio, situación que es necesaria para mantener un adecuado posicionamiento y liderazgo en el campo educativo del Ecuador.

La oportuna identificación de las debilidades existentes mediante la realización de un diagnóstico situacional es fundamental para establecer propuestas viables que permitan en el corto plazo transformarlas en fortalezas.

Debido a los altos niveles de competitividad, todas las instituciones educativas están sometidas a procesos de auditoría para elevar la educación a nivel general. En este sentido, el presente proyecto apoya en el establecimiento de aspectos fundamentales en la formación del individuo, dados por los valores y liderazgo que son los ejes fundamentales por los cuales se construye la sociedad y se forma a la persona de bien para que su gestión, decisión y trabajo sea provechoso para él y para los demás.

El rápido crecimiento del mercado, ha generado cambios en los patrones de comportamiento y consumo de la demanda. Las empresas en la búsqueda de establecer acciones que permitan su posicionamiento, han desencadenado un conjunto de estrategias orientadas a superar las necesidades de los clientes mediante la entrega de productos y servicios totalmente innovadores.

En este proceso, muchas empresas han descuidado su filosofía corporativa conformada por sus valores y principios que rigen en cada una de sus actividades. En los centros educativos por ejemplo, los miembros que conforman la comunidad académica desconocen en su mayoría los valores y principios, generando efectos nocivos en su desarrollo.

El crecimiento desorganizado ha incidido en un conjunto de errores que no permiten disponer de un desenvolvimiento adecuado. El liderazgo institucional también se ve afectado por este hecho en el sentido de que carece de información real y precisa sobre la institución pudiendo cometer errores en la toma de decisiones.

Retomar los procesos orientados en la recuperación de los valores y principios institucionales, permitiendo su adecuada difusión, se ha convertido en una necesidad primordial dentro de las empresas que demandan de herramientas y procedimientos útiles y eficientes que cumplan dicho objetivo.

Debido a que absolutamente todos los procesos demandan de la participación del talento humano es fundamental desarrollar sólidos programas de capacitación, orientados a elevar el conocimiento y competencias de todos los involucrados.

Este proceso además de preparar al personal a cargo eleva sus niveles de motivación e integración que son fundamentales para fortalecer a toda la institución.

La constante capacitación en valores y principios apoyada por un programa definido brinda amplias oportunidades para emprender una nueva ruta hacia el crecimiento, en donde el liderazgo se desarrolla en todos los participantes produciendo una sinergia necesaria para cubrir las demandas del mercado y establecer elementos que permitan una verdadera diferenciación y posicionamiento.

Bajo este entorno, los valores permitirán cubrir todo requerimiento de la empresa llevándola hacia su éxito en beneficio de todos los participantes.

La realización de la presente investigación es una importante oportunidad para conocer más acerca de la realidad institucional y poder gestionar medidas inmediatas que se enfoquen a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y establecer procesos formativos totalmente pertinentes.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes (Población Total de docentes y estudiantes, la muestra que fue seleccionada)

Personal Directivo Por Sexo y Edad

Tabla 1- Total Población Directivos

RUBRO	F
Directivos	4
TOTAL	4

Fuente: Investigación realizada en el Colegio Militar "Eloy Alfaro" (COMIL 1)
Elaborado por: Marco Ayala

Tabla 2- Personal Directivo Género

RUBRO	F	%
MASCULINO	4	100%
FEMENINO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Como se observa el 100% del personal directivo es masculino situación bastante curiosa que se presenta en la academia.

Personal Directivo Edad

Tabla 3- Personal Directivo Edad

RUBRO	F	%
MAYOR DE 40 AÑOS	1	25%
ENTRE 25 A 40 AÑOS	3	75%
MENOR A 25 AÑOS	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

La edad de los directivos es relativamente joven, comprendida en un 25% que corresponde a la edad del rector en el rango de mayor de 40 años y un 75% entre los 25 a 40 años de edad, lo que permite darnos cuenta que es una mezcla interesante de juventud y experiencia.

Personal Administrativo:

Tabla 4- Total Población Administrativo

RUBRO	F
Personal Administrativo	111
TOTAL	111

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Tabla 5- Personal Administrativo Género

RUBRO	f	%
MASCULINO	45	40,54%
FEMENINO	66	59,46%
TOTAL	111	100,00%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Dentro del personal administrativo existe una ligera superioridad en el personal femenino con el 59.46% frente al masculino 40.54%. Esta situación puede escribirse como un equilibrio de género en esta área.

Tabla 6- Personal Administrativo Edad

RUBRO	F	%
MAYOR DE 40 AÑOS	32	28,83%
ENTRE 25 A 40 AÑOS	45	40,54%
MENOR A 25 AÑOS	34	30,63%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Existe también una distribución bastante uniforme en la edad del personal administrativo, teniendo las personas mayores de 40 años el 28.83%, entre 25 a 40 años el 40.54% siendo las de mayor concentración y las menores de 25 años el 30.63%.

Personal Docente

Tabla 7- Total Población Docente

RUBRO	f
Docentes	187
TOTAL	187

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Tabla 8- Personal Docente Género

RUBRO	F	%
MASCULINO	115	61,50%
FEMENINO	72	38,50%
TOTAL	187	100,00%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

En cuanto al personal docente, se observa un predominio del género masculino con el 61.50% frente al femenino con 38.50%.

Tabla 9- Personal Docente Edad

RUBRO	f	%
MAYOR DE 40 AÑOS	107	57,22%
ENTRE 25 A 40 AÑOS	56	29,95%
MENOR A 25 AÑOS	24	12,83%
TOTAL	187	100%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Existe un predominio de los docentes mayores de 40 años con el 57.22%. La menor concentración se da en los docentes menores de 25 años con apenas el 12.83%.

Estudiantes

Tabla 10- Total Población Estudiantes

Preprimaria

RUBRO	F	%
MASCULINO	252	73,68%
FEMENINO	90	26,32%
TOTAL	342	100,00%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Primaria

RUBRO	F	%
MASCULINO	840	68,07%
FEMENINO	394	31,93%
TOTAL	1234	100,00%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

Secundaria

RUBRO	f	%
MASCULINO	931	69,07%
FEMENINO	417	30,93%
TOTAL	1348	100,00%

Fuente: Investigación realizada en el COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

En todas las áreas existe un predominio del género masculino en los estudiantes situación que es común en este tipo de planteles.

3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales e instrumentos a utilizar en el desarrollo de la presente investigación son:

Las encuestas, realizadas a Directivos, Administrativos, Estudiantes y Familiares con el objetivo de analizar sus puntos de vista en relación a la calidad en los diferentes procesos existentes dentro de la institución

También se utilizarán encuestas, para los directivos del plantel a fin de conocer sus criterios sobre los diferentes programas desarrollados conforme se detallarán más adelante en la planificación estratégica

3.3 Métodos y Procedimientos

La presente investigación utilizará como método de desarrollo el inductivo que se enfocará en un estudio de eventos particulares y propios de la institución para luego generalizarlos a otras,

El método inductivo será realizado y apoyado con investigaciones de fuentes primarias obtenidas directamente del plantel y secundarias para lo cual se utilizarán textos de relevancia en los diferentes temas estudiados.

La investigación será explorativa y descriptiva en el sentido de que levantará información y la estudiará en todos sus aspectos para entender de mejor manera la situación actual y las necesidades que tiene para impulsar una gestión basada en valores que permita un crecimiento nacional e internacional.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 La Gestión: Concepto, Importancia, tipos

4.1.1 Concepto

Se entiende como gestión a la realización de actividades debidamente definidas para la definición y obtención de objetivos que permitan el crecimiento dentro de una determinada organización.

Según Ausubel y Sullivan, en su libro El Desarrollo de la Educación indica:

“La gestión es la adecuada utilización de los recursos existentes para alcanzar resultados definidos, relacionados al crecimiento institucional”

La gestión incluye la toma de decisiones que permitan enrumbar los diferentes recursos disponibles hacia la obtención de objetivos esperados.

Lograr obtener una gestión eficiente, requiere de acciones orientadas a su aseguramiento, es decir, a concretar actividades debidamente planificadas que cumplan objetivos específicos de aporte a la sociedad para impulsar su crecimiento a través de las instituciones de educación.

Es posible entonces definir los siguientes términos aplicables a la eficiente gestión académica:

Aseguramiento de la Calidad: Emprender acciones concretas debidamente planificadas que permitan cumplir objetivos específicos que concluyan en un estado denominado Calidad.¹

Alcanzar la Calidad: Cumplir dichos objetivos de manera adecuada y demostrable.¹

Medir la Calidad: Evaluar los niveles alcanzados en función de lo planificado con lo realmente alcanzado.¹

Como puede observarse, es necesario establecer procesos complementarios, unos que impulsen y busquen alcanzar la Calidad definida, y otros que la supervisen para garantizar su Aseguramiento a través del mejoramiento continuo y flexibilidad

¹ FRED David, (2003), Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, Pág. 78,89,94

necesaria que permita su plena orientación a las necesidades planteadas, siendo estos los elementos básicos dentro de una adecuada gestión académica.

La adecuada gestión requiere de procesos de auditoría aplicados en los diferentes procesos académicos para garantizar su cumplimiento.

Se debe entender que, el proceso de evaluación dentro de la gestión académica, no desarrollará ventajas competitivas per se, sino más bien corresponden a los requisitos mínimos indispensables que deben cumplir las instituciones de educación para permanecer dentro del sistema.

El proceso de gestión representa las acciones a seguir para alcanzar la calidad mínima requerida y permitir que el crecimiento institucional superior, se enfoque a valores agregados adicionales que den como resultado un aporte significativo a la sociedad a más de los elementos básicos que está por demás indicar que son y deben ser obligatorios.

La obtención de calidad bajo el cumplimiento de una gestión eficiente, es sin duda la razón de existir de cada una de las instituciones pertenecientes al Sistema de Educación. Resulta fundamental el disponer de sistemas que permitan un aseguramiento de calidad, es decir, apoyen los procesos para la obtención de calidad con información que permita garantizar su cumplimiento.

Como se observa, es fundamental contar con modelos de aseguramiento mismos que son un apoyo constante hacia el cumplimiento del Rol del sistema de Educación para lo cual se requiere de importantes procesos de gestión académica.²

Se entiende también como proceso de gestión a las acciones realizadas por cada institución de manera individual para determinar el nivel de calidad y cumplimiento de las normativas exigidas en relación a su calidad académica y administrativa.

Para un mejor entendimiento del proceso, se ha denominado como Ejes a las áreas de medición generales en el proceso de gestión, es decir aquellas que abarcan los temas fundamentales que impulsen un crecimiento institucional. Posteriormente, cada eje dispondrá de Sub ejes y estos de Indicadores que ayuden a la evaluación del proceso.

² KOTLER Philip y Armstrong Gary, (1999), Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 203.

Ilustración 1- Modelo de Gestión Académica definida por Ejes



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marco Ayala

4.1.1.1 Eje Académico:

El modelo presentado tiene como eje principal al EJE ACADÉMICO, raíz del nacimiento de las instituciones de Educación, entendiendo esta como la necesidad propia del ser humano por conocer lo que nos rodea, dar respuestas a su propia existencia y justificar su vida.

4.1.1.2 Ejes de Apoyo:

El conocimiento como tal no es suficiente. El solo hecho de conocer no marca una diferencia en el crecimiento del ser humano. Requiere de acciones que den lugar a su beneficio. Es por esto que el eje principal debe tener apoyo que faculte y permita su existencia.

En el sistema de Educación, el proceso de gestión se ejecuta a través de los ejes de apoyo, quienes determinan no solo su validez sino su procedencia y utilidad.

4.1.1.3 Eje Investigación:

La creación de conocimiento requiere de acciones que permitan a través de metodologías y técnicas llegar a transformar ideas en hechos sustentables debidamente probados.

Se da lugar entonces a la Investigación, descrita como la búsqueda intencionada del ser humano por encontrar soluciones a problemas dados y a necesidades existentes, base fundamental para la creación de conocimiento.

Representa en el modelo el impulso hacia la excelencia académica, justificando el rol de la educación, ya que provee de la materia prima esencial dada por el saber ser y saber hacer.

4.1.1.4 Eje Vinculación:

La capacidad de utilizar el conocimiento en beneficio del ser humano es sin duda el factor determinante de su importancia y validez. Requiere por lo tanto el modelo de un proceso ejecutor que transforme en tangible la aplicación del conocimiento.

Posteriormente, que permita enriquecer lo alcanzado, proceso que es infinito ya que siempre existirá maneras de mejorar lo obtenido.

Representa la Vinculación, en el modelo presentado, el transformador de lo intangible hacia lo existente dando lugar a la aplicación del conocimiento para engrandecimiento del ser humano.

4.1.1.5 Ejes Complementarios:

Para el cumplimiento del eje principal a más de los ejes de apoyo se necesitan insumos y actores en cada uno de los procesos existentes. Es decir, la puesta en marcha requiere de recursos humanos, técnicos y tecnológicos que permitan su normal desempeño.

Puede entenderse, la importancia que tiene el Eje complementario para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de objetivos de todo el sistema presentado.

Se denominó a este eje como complementario debido a que representa el insumo esencial para el cumplimiento de todo el modelo propuesto.

4.1.1.6 Eje Administrativo:

Se entiende como eje administrativo al responsable de garantizar el adecuado desempeño del eje principal y por ende los ejes de apoyo presentados. Su función

principal se concentra en la provisión efectiva de insumos de calidad necesarios para ejecutar las acciones pertinentes encaminadas al cumplimiento del objetivo.

El modelo de gestión planteado guarda coherencia con el eje principal y los ejes de apoyo, estableciendo el aporte que las Instituciones de Educación deben brindar a la sociedad.

4.1.2 Importancia de la Gestión

La gestión es un proceso fundamental dentro de toda organización, debido a que permite definir las diferentes funciones, responsabilidades, políticas y actividades que se deben cumplir para alcanzar resultados que impulsen el desarrollo y crecimiento.

Fred David señala al respecto:

Su importancia radica en que establecen guías básicas a todos los recursos existentes para alinearlos hacia un mismo objetivo.

La gestión reduce considerablemente los riesgos existentes permitiendo disponer de mayores garantías para mejorar, crecer, posicionarse y obtener un posicionamiento más sólido.

Su ámbito es muy extenso, pudiendo implementarse en varios tipos de organización, situación que lo hace elemental y necesario.

Demanda de personal con conocimiento en relación a los ámbitos donde se desarrolla para poder alinear los recursos disponibles a fin de que trabajen en equipo.

Drucker Peter señala que la gestión se conforma de varios elementos que son necesarios entender, destacando los siguientes tipos:

4.1.3 Tipos de Gestión

Existen varios tipos de gestión, mismas que se citan a continuación³

³ ESTUPIÑAN Rodrigo Gaitán (2007), Gestión Administrativa Empresarial ,2da edición.

4.1.3.1 Gestión Administrativa

Gestión que se encarga de los recursos existentes dentro de una organización para poder maximizar su trabajo y garantizar su alineación hacia objetivos comunes.

4.1.3.2 Gestión Operativa

Gestión que se encarga de los recursos relacionados a la producción y logística dentro de una organización.

4.1.3.3 Gestión Tecnológica

Gestión que administra la tecnología existente para que sea un medio útil que facilite la obtención de los objetivos planteados.

Dentro de sus función es se encarga de la definición de normas, políticas y planes relacionados al uso de la tecnología.

4.1.3.4 Gestión Social

Se encarga de la toma de decisiones relacionadas a las poblaciones más vulnerables de la sociedad, dadas por la mujer, los niños, ancianos, discapacitados, etc.

4.1.3.5 Gestión de Proyectos

Cumplir las actividades dentro de un plazo y presupuesto establecido en una planificación en el corto, mediano y largo plazo.

4.1.3.6 Gestión del Conocimiento

Su gestión se enfoca a la generación y transmisión del conocimiento para que permita elevar el desempeño de los recursos humanos disponibles.

4.1.3.7 Gestión del Ambiente

Su gestión se enfoca al cuidado y protección del medio ambiente para garantizar un adecuado funcionamiento de los diferentes sistemas naturales existentes.

4.1.3.8 Gestión Financiera

Gestión que se encarga de los recursos financieros existentes. Administra los presupuestos, la contabilidad, los cobros y pagos y el cumplimiento de los tributos existentes dentro de una organización.

4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo

La educación es uno de los elementos más importantes dentro del proceso de formación y crecimiento de la humanidad. Sus objetivos se enfocan en transmitir conocimiento que permita mejorar la calidad de vida de las personas, aumente los niveles de producción y mejore permanentemente la calidad de todos los ámbitos que requiere la sociedad para garantizar su existencia.

Para el ser humano, la educación es una necesidad básica ya que por su propia naturaleza busca conocimiento para elevar su condición de vida.

Es justamente esta característica el principal motor de su evolución que ha permitido su diferenciación con el resto de las especies.

4.2.1 Concepto

El liderazgo educativo representa el asumir la importancia de ejercer modelos educativos pertinentes que permitan el crecimiento de la sociedad en todos sus ámbitos permitiendo a la población disponer de mayores oportunidades para su desarrollo.⁴

El liderazgo educativo es marcar la guía necesaria que permita preparar de mejor manera a los habitantes para que el conocimiento sea la base que permita mejorar su desempeño y productividad.

Establecer el liderazgo no es una tarea sencilla y demanda de mucha preparación y la adopción de modelos acorde a las exigencias de la sociedad que permitan generar conocimiento enfocado a su crecimiento.⁵

⁴ MARTINEZ, José Eduardo, (2006) Guía para la presentación de proyectos, Siglo 21 Editores.

⁵ FRED David, (2003), Conceptos de administración estratégica, Pearson.

Establecer una participación más activa en busca de un mejoramiento sostenido de la sociedad para brindar más y mejores oportunidades a sus habitantes.

Se entiende como liderazgo educacional a:

“Marcar a través de la educación un aporte significativo a la sociedad que permita brindar mayores oportunidades a la población para impulsar su mejoramiento continuo y una mejor calidad de vida”

El liderazgo educacional deberá crear, inspirar y motivar generando acciones y cambios a través del uso y creación del conocimiento.

4.2.3 Tipos de Liderazgo educacional:

El liderazgo educacional se puede clasificar en dos tipos principales:

4.2.3.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo educacional transaccional es aquel que establece relaciones entre los diferentes miembros de la sociedad para elevar los niveles de la educación.

Dentro de este campo, las instituciones de educación como escuelas, colegios, institutos y universidades principalmente tienen la obligación de participar activamente con la sociedad a fin de impulsar su crecimiento.

El liderazgo transaccional busca eliminar las disputas y conseguir consensos que maximicen la educación. Su función principal es aumentar la cobertura de la educación, buscando favorecer a la mayor cantidad de la población.⁶

Busca establecer acuerdos que permitan generar conocimiento y transmitirlo eficientemente, buscando la equidad y la igualdad de oportunidades.

Se entiende de esta manera, que el liderazgo educacional es responsabilidad de todos, situación que debe ser universal.

En la actualidad, muchos gobiernos han entendido este concepto asignando mayores presupuestos a la educación ya que entienden que es el principal motor de desarrollo.

⁶ Liderazgo Transaccional. www.liderazgodeempresas.com

4.2.3.2 Liderazgo Transformacional

En la educación, el liderazgo transformacional es fundamental ya que busca a través de la educación realizar transformaciones importantes a la sociedad para mejorar sus condiciones y establecer mayores oportunidades de crecimiento.

Las transformaciones no son procesos sencillos y demandan de mucho control para obtener resultados favorables.

Por lo general, genera resistencias que afectan los resultados por lo cual deben ejecutarse de manera controlada y en colaboración de todos los responsables.

Por su naturaleza propia, la educación genera importantes transformaciones en la sociedad debido a que impulsa la producción, la calidad y el constante mejoramiento.

Eleva la condición del ser humano y establece los parámetros para su crecimiento a través de la investigación y la generación de conocimientos.⁷

4.3 Diferencias entre directivo y líder

Existen varias diferencias entre el significado de directivo y líder. Son conceptos que se pueden relacionar y complementar preferentemente siendo este el escenario más favorable.

4.3.1 Concepto de Directivo

Se define como directivo a un cargo establecido dentro de una organización que le permite tomar decisiones que determinen los rumbos a seguir.

El directivo es la persona que asume un cierto poder y control sobre determinadas áreas y recursos para cumplir con responsabilidades determinadas.

Su ejercicio demanda de mucho conocimiento y experiencia para seleccionar las mejores opciones que faciliten el cumplimiento de sus responsabilidades y de los equipos que se encuentran bajo su mando.

⁷ Enriquez Mario (1998), La Nueva Ciencias de la Mente. Historia de la Revolución Cognitiva. Barcelona: Paidós.

4.3.2 Concepto de Líder

El líder es un guía que genera confianza y permite el desarrollo de todas las personas que se encuentran a su alrededor. No requiere de un poder asignado para ganarse el respeto de las personas y convertirse en su ejemplo a seguir.

Predica con el ejemplo y busca el crecimiento de todas las personas a su alrededor situación que lo hace en un elemento fundamental dentro de una organización.

Durante su gestión va acumulando seguidores que aprenden de su forma de actuar y van adquiriendo conocimiento que mejora su nivel y capacidad.

4.3.3 Diferencias entre Directivos y Líderes

La principal diferencia entre el directivo y el líder es que el primero ha sido asignado entregándole capacidad de decisión y poder dentro de áreas específicas. Por el contrario, el líder no goza de una estructura formalizada sino que su capacidad le permite su identificación y producto a sus acciones va acumulando seguidores a quienes apoya a su desarrollo.

4.3.4 Relación entre Directivos y Líderes

El escenario más favorable es que los directivos se conviertan en líderes, es decir a más del poder de control asignado por sus cargos, tengan la capacidad de generar confianza en los equipos de trabajo a su mando para guiarlos hacia la obtención de resultados óptimos.

Para que un directivo pueda transformarse en líder requiere de conocimiento, experiencia y voluntad de mejorar y buscar el crecimiento de todos los involucrados.

Este escenario es el más favorable y tiende a generar los mejores resultados.

4.4 Valores y la Educación

La educación demanda de la existencia de valores claramente definidos que permitan cumplir con los objetivos de crecimiento y desarrollo.

Se puede definir a los valores como la esencia principal que permite a la educación formar al individuo.

Como se indicó anteriormente, los valores marcan a la educación y la orientan a transformarla en una herramienta de provecho para la humanidad.

Es importante que la educación se fundamente en los valores citados para que pueda aportar a la formación del individuo e impulsar mejores condiciones y oportunidades.

La educación es una herramienta fundamental que ha sido diseñada para el crecimiento del individuo, por lo que los valores son parte de su propia existencia.

5. DIAGNÓSTICO

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

5.1.1 El manual de la organización

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” dispone de un manual organizacional que abarca los principales procesos institucionales. El manual ha sido estructurado mediante el detalle de las diferentes funciones existentes por cada cargo.

5.1.1.1 Estructura del Manual de la Organización

a) Descripción de los valores institucionales

El manual de la organización inicia con un detalle de los valores institucionales que representan la institución en general.

Los valores institucionales descritos en el manual son el Respeto, Disciplina, Honestidad, Responsabilidad y Justicia.

b) Descripción de la estructura orgánica funcional

Se describe la estructura funcional que detalla cada uno de los cargos y los niveles administrativos que tienen.

c) Descripción de las funciones por cargo

Establece las funciones y responsabilidades generales por cargo, situación que representa una guía que permite además posteriormente evaluar el desempeño de cada colaborador.

5.1.2 El Código de Ética

Como institución militar, absolutamente todos sus procedimientos y acciones se realizan en base al código de ética que es un instrumento que define los principales lineamientos que permiten su existencia y funcionamiento.

El código de ética establece la importancia de disponer de procesos orientados hacia el servicio y dotados de los recursos necesarios para un cumplimiento eficiente y eficaz.

El código de ética institucional está conformado por la Responsabilidad Social, Académica, Administrativa, Tecnológica y de Pensamiento Humano.

5.1.2.1 Responsabilidad Social

El código de ética establece como parámetro principal el enfoque de responsabilidad social que tiene la institución como compromiso establecido con la sociedad y el Ecuador.

La responsabilidad social se entiende como la generación de aportes permanentes para mejorar las condiciones de la población más vulnerable. De esta manera, se han establecido un conjunto de programas en donde participan activamente tanto docentes como estudiantes en actividades que permitan desarrollar una mejor calidad de vida a segmentos de la población previamente establecidos.

Las funciones de responsabilidad están sustentadas en actividades de apoyo a la sociedad en general, en la cual intervienen todos los administrativos de la institución en programas debidamente definidos estructurados en base al programa de vinculación con la colectividad que la institución ha desarrollado.

5.1.2.2 Excelencia Académica

Como elemento fundamental el código de ética establece el compromiso de la institución con la excelencia académica, entendida esta como una formación pertinente y adecuada de los estudiantes para que sean impulsores del desarrollo de la sociedad.

Establece como principal elemento la educación como instrumento fundamental para elevar la condición del ser humano, situación que permite su desarrollo y mejoramiento.

En el compromiso de excelencia académica es un compromiso de todos los directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la institución mismos que aportan desde diferentes escenarios a construir cada día una mejor institución.

5.1.2.3 Excelencia Administrativa

Establece la necesidad de cumplir con procesos administrativos idóneos, enfocados en prestar un servicio eficiente y oportuno y garantizar a los procesos académicos su normal desempeño y cumplimiento.

Su gestión se encarga de todos los aspectos administrativos necesarios para poder cumplir los objetivos académicos establecidos.

La excelencia administrativa es responsabilidad de todos los directivos y administrativos de las diferentes áreas de la institución quienes tienen que cumplir a cabalidad con sus funciones para poder gestionar un adecuado cumplimiento en beneficio de todos.

5.1.2.3 Desarrollo Tecnológico

El importante avance científico y tecnológico no ha sido excluido del código de ético institucional, que promueve su desarrollo como instrumento fundamental para impulsar el desarrollo de la sociedad.

El código relaciona la educación con la tecnología siendo esta una herramienta que facilita la comunicación y la generación de conocimiento.

El desarrollo tecnológico es responsabilidad del departamento de sistemas y tecnología de la institución quien tiene la responsabilidad de garantizar una adecuada tecnología acorde a los avances y exigencias propias de la sociedad.

5.1.2.4 Desarrollo del pensamiento humano

Como elemento principal de la ética y funcionamiento institucional, el Colegio Militar “Eloy Alfaro” establece la libertad en fortalecer e incentivar el pensamiento humano. Define la necesidad de generar conocimiento impulsando el crecimiento del pensamiento y la libertad de expresión como norma fundamental de la formación de los estudiantes.

5.1.3 El Plan Estratégico

El plan estratégico establece los parámetros principales que guían a la institución hacia el cumplimiento de los objetivos planteados para definir la participación de cada uno de los recursos participantes.

El Colegio Militar “Eloy Alfaro”, ha definido como estructura de plan estratégico a la siguiente forma basada en la definición de las áreas de gestión, definición de los Objetivos Estratégicos, definición de los Objetivos Tácticos, establecimiento de los proyectos, definición de los responsables, definición de los cronogramas y definición de las observaciones

5.1.3.1 Definición de las áreas de gestión

Se han establecido tres áreas de gestión que cubre la planeación estratégica.

a) Gestión Institucional:

Enfocados a fortalecer la imagen institucional y mejorar las relaciones de cooperación interinstitucional en los ámbitos nacional e internacional.

De igual manera, se enfoca en optimizar el uso de los recursos disponibles en el sistema educativo regular para apoyar el desarrollo de la Familia Militar.

El enfoque general de la gestión institucional es asegurar los beneficios del Colegio Militar Eloy Alfaro hacia la familia civil.

b) Gestión Financiera

Se enfocan en incrementar los niveles de productividad institucional del colegio en base a la optimización de la administración y empleo de los recursos existentes.

c) Gestión Educativa

La planificación estratégica dentro de la gestión educativa establece como elementos principales, varios parámetros que se detallan conforme su importancia.

Primeramente, es necesario que se actualice permanentemente la oferta académica orientándola a satisfacer las necesidades de la sociedad y con el fin de incrementar los niveles de calidad. Para ello la implementación de un sistema de información, recopilación y manejo de ideas, sugerencias y quejas de los beneficiarios – clientes es fundamental. De igual manera, la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo de la satisfacción del cliente para mantener siempre un control adecuado en cada uno de los procesos de servicios.

La gestión educativa debe participar, formular y ejecutar proyectos académicos alineados al Plan decenal de educación y al Plan del Buen Vivir 2009 – 2013 para lo cual debe implementar un modelo educativo que permita integrar y fortalecer las actividades y proyectos científico - académicas y de investigación en los diferentes niveles del Colegio Militar.

En este sentido, es necesario incrementar el número de docentes y estudiantes que participan en programas de intercambio académico con entidades del exterior

Debido a las exigencias actuales, es necesario determinar acciones que permitan alcanzar alguna acreditación institucional para lo cual es necesario elaborar y ejecutar un plan de acreditación internacional e implantar un mecanismo de seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando.

La medición de los procesos educativos es fundamental debiendo gestionarse la suscripción a bases de datos científicas – educativas para elevar los niveles de exigencia de admisión y selección de candidatos.

El desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio y la elaboración y ejecución en cada departamento de un Plan de Desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, así como sus planes operativos anuales es fundamental.

Siempre se busca optimizar la eficiencia en tiempos y costos de los procesos de la institución.

d) Gestión de la Salud

El tema de la salud se concibe como una necesidad básica de la institución, manteniendo una cobertura enfocada a realizar proyectos de salud preventiva de forma permanente y brindar servicios de salud

e) Gestión Administrativa

La gestión administrativa cubre las necesidades de infraestructura física, tecnológica, factor humano estableciendo un ambiente y cultura organizacional adecuada para permitir un crecimiento institucional.

Busca mantener y mejorar el abastecimiento y la infraestructura física existente a fin de alcanzar un mayor nivel de aprovechamiento, acorde al número de estudiantes. De igual manera establece medidas para mejorar la seguridad física, de las instalaciones del COMIL ELOY ALFARO. Para ello debe fortalecer el sistema de servicio de imprenta,

Elaborar y ejecutar un plan plurianual de renovación de equipo informático del COMIL-1. De igual manera se debe elaborar y ejecutar un plan de mantenimiento del hardware y software que permita alargar el tiempo de vida útil y mejorar la seguridad de la infraestructura tecnológica de la institución

Dentro de la gestión administrativa, también se incluyen aspectos relacionados al talento humano, donde destacan los siguientes:

Primero se debe implementar un plan de seguridad y salud ocupacional, para lo cual es necesario actualizar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculados al desempeño y logro de metas y resultados.

Debe siempre supervisar que el orgánico del personal de la institución se complete de acuerdo a los requerimientos y justificativos respectivos.

Actualizando y mejorando el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente, administrativo y trabajadores sobre la base de resultados

Es necesario también, elaborar y ejecutar programas anuales de capacitación a todo nivel acorde con los requerimientos institucionales, estableciendo programas de capacitación del talento humano de la institución en gestión de procesos y, en formulación y gestión de proyectos.

5.1.3.2 Definición de los Objetivos Estratégicos

Cada uno de los parámetros especificados representa los objetivos estratégicos a cumplir, para lo cual se han definido objetivos tácticos que ayuden a su consecución.

5.1.3.3 Definición de los Objetivos Tácticos

Para cada objetivo planteado, se han definido objetivos tácticos, entendidos estos como los necesarios a cumplir en el corto plazo. El Colegio Militar “Eloy Alfaro”, ha definido como parámetros fundamentales en cada uno de los ejes en los cuales pretende cumplir mediante el establecimiento de proyectos pertinentes.

5.1.3.4 Establecimiento de los proyectos

Como estrategia principal para el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados, se han definido una serie de proyectos que buscan alcanzar y cumplir los resultados esperados.

El Proyecto de apoyo al Programa de apoyo al desarrollo de FF.AA y la fijación de alianzas estratégicas con instituciones el Sistema de Educación Superior nacional e internacional son fundamentales. De igual manera, fijar convenios educativos nacionales e internacionales y acuerdos interinstitucionales con SENACYT,

MINISTERIO DE EDUCACION, MINISTERIO DE DEFENSA y con los sectores productivos y FF.AA.

Otro aspecto importante es el desarrollo de programas de becas y la implementación del Sistema de administración presupuestaria.

La comunicación es siempre importante, en este sentido se ha procurado mantener siempre publicaciones oportunas en la página Web, subiendo información correspondiente a los valores que por concepto de pensión deben cancelar los padres de familia y/o representantes

El control que se lleva en la ejecución del presupuesto en base a lo planificado y aprobado según el Plan Operativo Anual, ajustándose a las prioridades y necesidades del instituto es necesario para dar cumplimiento a las disposiciones emitidas en el manual del Sistema de Planificación Operativa Anual y a las disposiciones dadas por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDE).

Otros proyectos fundamentales son el direccionado a la evaluación a los egresados del 2008, el programa académico de Pre – escolar, el proyecto de Diseño Curricular (macro, meso y micro), el proyecto de incentivo docente, el proyecto de intercambio estudiantil, el proyecto de análisis estadístico de rendimiento académico de los estudiantes en las diferentes asignaturas y el de evaluación el Sistema de educación Bilingüe en todos los niveles

Los proyectos citados buscan fortalecer las diferentes áreas de la institución, permitiendo su adecuado desenvolvimiento.

5.1.3.4 Definición de los responsables

En la planificación estratégica participa todo el personal de la institución, situación que genera un importante compromiso con su desarrollo.

Para una adecuada coordinación de las diferentes actividades necesarias en cada proyecto, se ha definido los cargos involucrados situación que se describe en la planificación académica 2011.

5.1.3.5 Definición de los cronogramas

Al igual que los responsables, para mantener un control eficiente, se ha delimitado cada uno de los proyectos en tiempos específicos que permitirán el control de su cumplimiento, obtenidas en base a los cronogramas académicos de la planificación 2011 aprobada por el plantel.

La planificación estratégica terminará justamente este año (2011) en donde se deberán evaluar si se han cumplido todos los objetivos para posteriormente proceder a la siguiente planificación.

5.1.3.6 Definición de las observaciones

Finalmente, se definen ciertas observaciones necesarias para garantizar que los proyectos sean pertinentes, viables y necesarios en función de poder cumplir con un aporte a la sociedad entera.

El modelo general utilizado por la institución para desarrollar esta importante herramienta, se basa en la aplicación de procedimientos técnicos como el Balance ScoreCard en base al siguiente modelo:

Ilustración 2- Modelo General de Planificación Estratégica



Fuente: Metodología de Planificación Estratégica 2010
 Elaborado por: Marco Ayala

5.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

Por cada uno de los proyectos presentados que permitirán cumplir los objetivos tácticos y estratégicos definidos, la institución ha definido un POA conformado por un detalle de cada una de las actividades requeridas para que sea cumplido a cabalidad.

En tal virtud, se ha establecido como la guía operativa a este instrumento, que consta de todas las actividades debidamente relacionadas que deberán ser cumplidas en un tiempo determinado.

5.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El mejoramiento educativo de la institución se fundamenta en el PEI en donde se han realizado importantes avances en la definición de cada una de las mallas académicas a fin de que las materias que las componen aporten a una formación eficiente.

El PEI ha establecido acciones para generar una formación en base a las siguientes características:

Primero el ser integral, en este sentido el modelo del proyecto educativo establece la necesidad de formar a sus estudiantes con una amplia cobertura enfocada a las necesidades actuales y futuras de la sociedad. Para ello establece como parámetro fundamental una educación integral entendida esta como la formación en todos los ámbitos requeridos para el adecuado y eficiente desenvolvimiento del estudiante en su vida.

La educación busca estar orientada en función de las necesidades actuales y futuras tanto nacionales como internacionales, para lo cual establecen una formación de punta en base a las metodologías más modernas existentes actualmente.

Esta orientación permite a los estudiantes ser competitivos y aportar positivamente al desarrollo del país.

Se establece una formación en base a procedimientos vigentes en la actualidad, manteniendo un firme compromiso con la permanente renovación que brinde

estudiantes con conocimientos enfocados a establecer y marcar una clara diferencia y liderazgo.

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” dispone de un conjunto de reglamentos internos enfocados a establecer el orden y el adecuado funcionamiento de los procesos que lo conforman en sus diferentes áreas y gestiones.

Según el orden de importancia, los reglamentos internos son:

Los estatutos son el reglamento más importante de la institución y establece las normas generales por las cuales funciona la misma.

Determina su estructura, visión, misión y políticas definiendo las políticas generales que deben ser cumplidas por todas las áreas institucionales.

El Código de Ética y Buen Comportamiento, que como se explicó anteriormente, establece los lineamientos y las bases fundamentada en valores que sigue la institución. Mantiene una cobertura amplia de toda la institución y engloba los principios elementales que sustentan su funcionamiento y existencia.

Finalmente, el Manual de normas y políticas institucionales, establece los reglamentos aplicables para todas las áreas y recursos existentes. Se divide en las normas aplicables para docentes, personal administrativo y estudiantes.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

5.1.6.1 Reglamento para docentes:

Define las obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los docentes detallados en aspectos de ingreso y salida de la institución, obligaciones y responsabilidades dentro de la institución y relaciones interpersonales.

5.1.6.2 Reglamento para personal administrativo

Define las obligaciones a cumplir en base de los siguientes aspectos de ingreso y salida de la institución y relaciones interpersonales.

5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

5.2.1 Misión y Visión

5.2.1.1 Misión

La misión del COMIL se orienta principalmente a brindar una formación integral enfocada a las necesidades de la sociedad, para lo cual ha establecido un compromiso que impulse la calidad, la innovación y el permanente desarrollo.

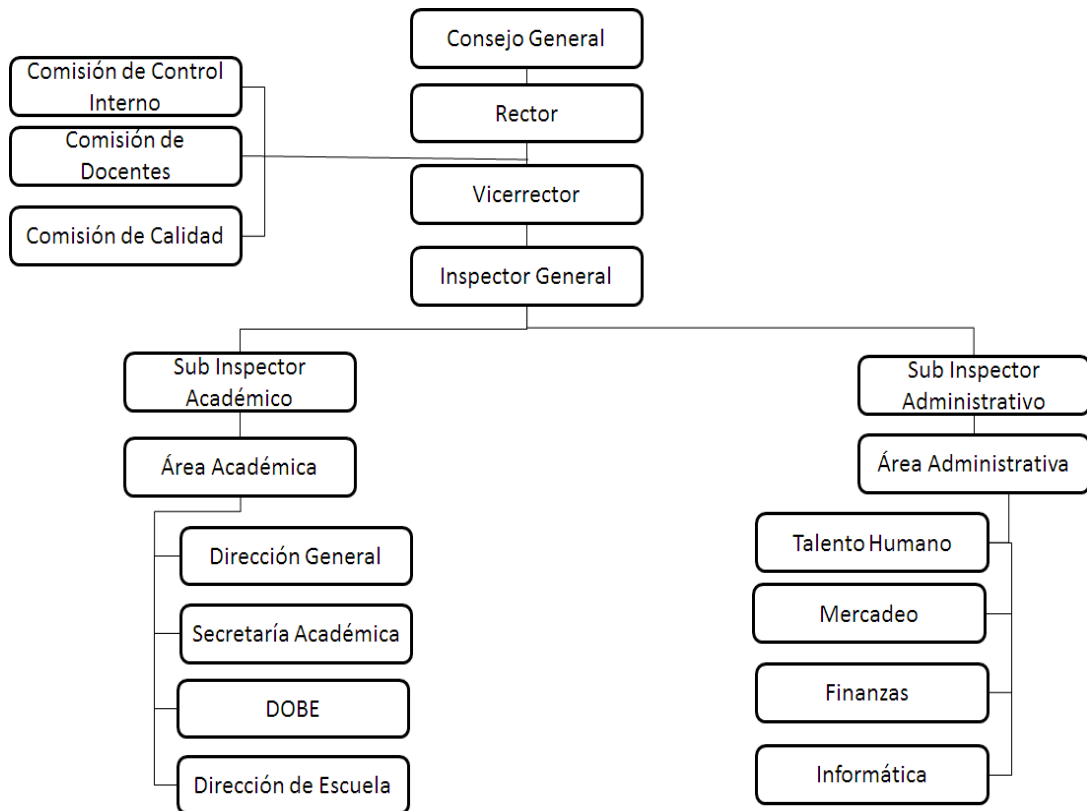
5.2.1.2 Visión

Como visión el COMIL busca elevar sus niveles de competitividad que le permita mejorar considerablemente su posicionamiento y diferenciación, a fin de que sea reconocida como una institución moderna, eficiente y altamente efectiva en el proceso de formación de bachilleres.

5.2.1.3 Políticas Institucionales

Destacan dentro de sus políticas, la relacionada en aspectos de calidad, descrita como una formación integral acorde a las exigencias de la sociedad. Busca brindar seguridades y garantías para que todos los estudiantes y familias se sientan seguros de contar permanentemente con el apoyo institucional.

5.2.2 El Organigrama



Fuente: Comil 2010
Elaborado por: Marco Ayala

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

5.2.3.1 Consejo General

Es el órgano superior del Colegio Militar, presidido por el rector y donde se encuentran los representantes de docentes, estudiantes y áreas administrativas. Dentro de sus funciones principales se encuentran las siguientes:

Definir las acciones y direcciones institucionales en todas las áreas de la institución, estableciendo los reglamentos aplicar dentro de la institución. Para ello, debe aprobar la planificación estratégica y operativa en función de cada proyecto, definiendo las acciones a cumplirse dentro de la institución.

5.2.3.2 Rector

Es la autoridad más importante en la institución. Preside el Consejo General y es el representante de la institución en todo evento.

Debe promover el desarrollo de la institución, y velar por el prestigio institucional. Esta además a cargo de posesionar los cargos de todo el personal y controlar el cumplimiento de todas las obligaciones y proyectos emprendidos por la institución.

5.2.3.3 Vicerrector

Es la segunda autoridad más importante dentro de la institución. Reemplaza al rector en su ausencia. Reemplaza al Rector en caso de ausencia y controla el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes áreas de la institución.

De igual manera, vela por el prestigio institucional y determina acciones operativas que permitan el cumplimiento de los objetivos de cada área, en donde debe aprobar o negar los pedidos de las áreas.

5.2.3.4 Inspector General

Controla el normal desempeño de las actividades de la institución, atiende situaciones ocurridas en forma general. Supervisa el cumplimiento de todas las áreas.

5.2.3.5 Subdirector Académico

Controla toda el área académica de la institución. Supervisa el cumplimiento de los proyectos, docentes y estudiantes en cada una de las escuelas.

Establece controles y toma decisiones encaminadas al fiel cumplimiento académico de la institución.

5.2.3.6 Subdirector Administrativo

Controla el área administrativa de la institución, dotando de todos los recursos necesarios para garantizar el fiel cumplimiento de cada una de las

responsabilidades. Establece controles administrativos y controla el presupuesto institucional y su gasto.

5.2.3.7 Director General

Controla el cumplimiento de las diferentes escuelas de la institución. Verifica el cumplimiento de docentes y estudiantes reportando permanentemente al subdirector académico.

5.2.3.8 Secretario

Legaliza toda la información académica de la institución. Mantiene los reportes académicos y documentación de cada estudiante.

5.2.3.9 Director de Bienestar Estudiantil

Establece acciones que permitan mantener un entorno adecuado y eficiente dentro de la institución. Establece medidas que permitan una buena relación entre docentes y estudiantes.

5.2.3.10 Director de Escuelas

Controla el cumplimiento de cada una de las escuelas en función de la planificación académica aprobada.

5.2.3.11 Director de Talento Humano

Determina las acciones y controles necesarios para disponer de personal calificado en cada una de las áreas. Establece las acciones que mejoren sus competencias y promoción dentro de la institución.

5.2.3.12 Director de Mercadeo

Establece medidas que permitan mantener un adecuado posicionamiento institucional a nivel nacional e internacional.

5.2.3.13 Director de Finanzas

Controla el gasto y presupuesto aprobado. Controla además el cumplimiento de la tributación existente y todo el flujo monetario de la institución.

5.2.3.14 Director de Informática

Controla toda la tecnología existente en la institución tanto de las áreas administrativas como académicas.

Promueve acciones que permitan disponer de tecnología de punta y controla el adecuado mantenimiento de los equipos.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Es la dimensión más importante de la institución y define la calidad en la formación de sus estudiantes.

Está conformada principalmente por todas las estructuras y planificación académica que permitan una formación adecuada y orientada a las necesidades propias de la sociedad.

Garantiza la formación de estudiantes debidamente calificados en función de competencias útiles y necesarias que elevan la calidad de vida de los estudiantes y promueven el progreso de la sociedad tanto en el sector privado como público

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Los valores están inmersos en todos los procesos de la institución. Su organización ha sido definida para brindar una formación integral al estudiante estableciendo y delimitando adecuadamente cada una de las áreas que permitan disponer de todos los requerimientos necesarios para brindar una educación de excelencia.

La organización es la base para poder brindar un servicio eficiente, situación que ha definido una estructura flexible y en permanente mejoramiento en donde se establece la oportunidad de crecimiento a todos sus integrantes.

5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

El cumplimiento de los presupuestos y los controles administrativos necesarios para alcanzar la excelencia es la base por la cual la institución sustenta su desarrollo.

El pleno cumplimiento de sus obligaciones mantiene alta la motivación en todos sus integrantes facilitando su desarrollo y aplicación.

La dimensión permite a la institución cumplir a cabalidad todas sus obligaciones y responsabilidades con terceros manteniendo una imagen de una institución seria y responsable.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

La permanente integración de la institución con su entorno es la base para gestionar el crecimiento de la sociedad. En este sentido existe la permanente vinculación enfocada principalmente en la población más vulnerable que encuentra apoyo en cada uno de los proyectos desarrollados.

La integración con la sociedad se fundamenta en aportar mediante estudiantes bien formados y conocimientos que permitan su aplicación.

5.4 Análisis FODA

5.4.1 Fortalezas y Debilidades

5.4.1.1 Fortalezas:

El estudio realizado ha determinado como principales fortalezas de la institución al posicionamiento en el mercado ecuatoriano, en donde se reconoce al COMIL como una institución de alta calidad en la formación de bachilleres. Cuenta con una infraestructura adecuada para la prestación de los servicios académicos permitiéndole ejercer adecuadamente sus procesos académicos. Estas fortalezas le han permitido obtener un importante prestigio en donde sus procesos de educación son reconocidos por la familia ecuatoriana. Cuenta con docentes de renombre y prestigio en el medio mismos que impulsan una formación integral altamente competitiva.

5.4.1.2 Debilidades:

Dentro de las debilidades encontradas, se considera que tiene un sistema de control interno deficiente que ha debilitado el proceso de evaluación institucional. Cuenta con recursos tecnológicos desactualizados y débiles sistemas de reconocimiento de docentes y personal administrativo.

También su biblioteca es insuficiente y tiene bajos niveles de integración en la sociedad y de capacitación y actualización del personal tanto docente como administrativo.

5.4.2 Oportunidades y Amenazas

5.4.2.1 Oportunidades:

En cuanto a las oportunidades existentes en el Ecuador, actualmente el Gobierno nacional empeñado en el mejoramiento de la educación a todo nivel en Ecuador. Se dispone también de tecnología libre accesible sin necesidad de fuertes inversiones.

En cuanto al sector privado y público, existe en la actualidad un interés para formalizar relaciones interinstitucionales y establecer un mayor desarrollo tecnológico enfocado en la educación contando con mejores herramientas enfocadas a elevar los niveles de educación.

5.4.2.2 Amenazas:

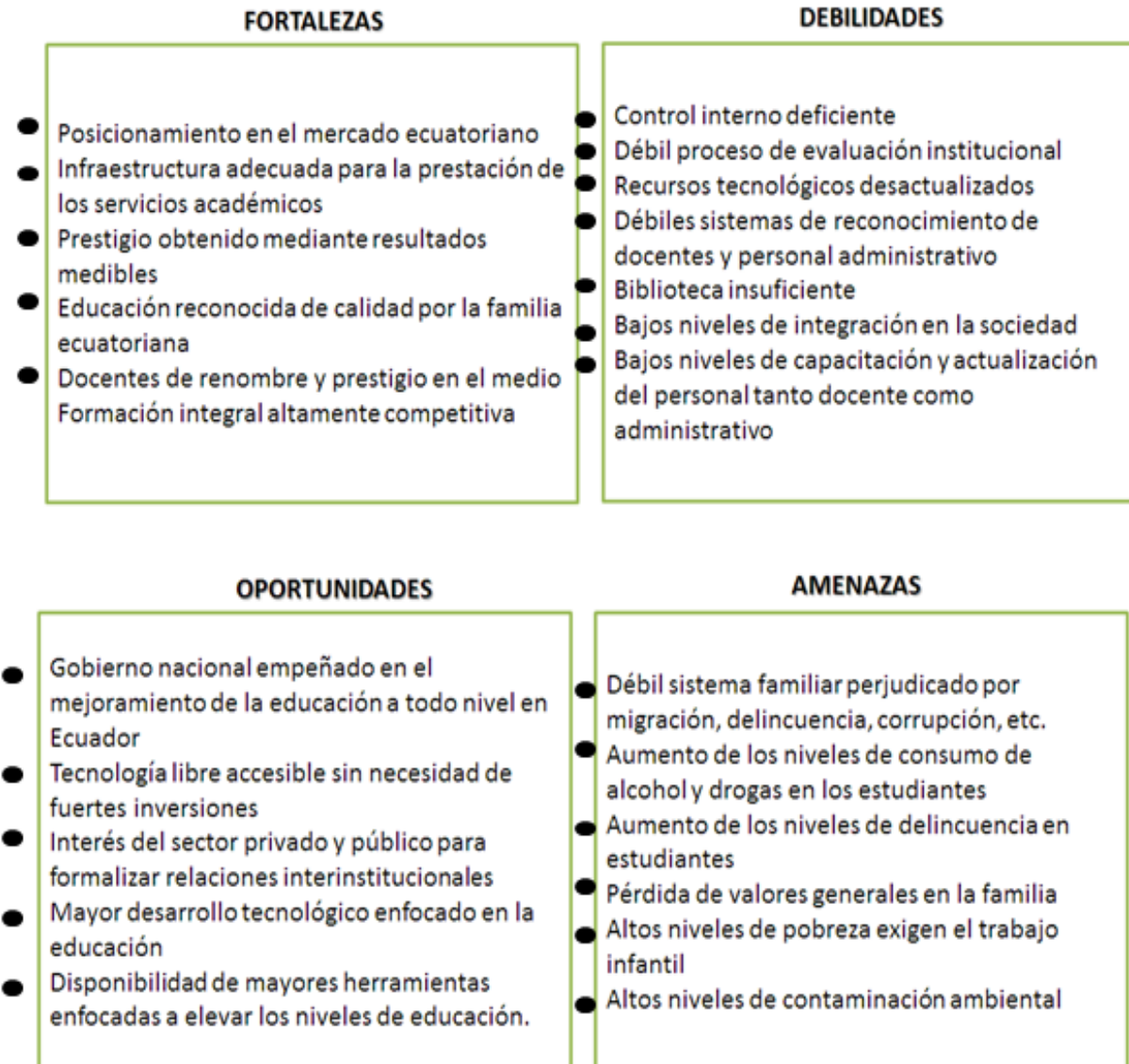
En la actualidad existe un débil sistema familiar perjudicado por migración, delincuencia, corrupción, etc. Esto ha sido causa de generar un aumento de los niveles de consumo de alcohol y drogas en los estudiantes. De igual manera ha existido un aumento de los niveles de delincuencia en estudiantes y una constante pérdida de valores generales en la familia.

Los altos niveles de pobreza exigen el trabajo infantil situación que afecta a su formación.

Finalmente, se ha encontrado a nivel general un aumento en los niveles de contaminación ambiental que generan efectos negativos a todas las actividades a nivel general.

5.4.3 Matriz Foda

Ilustración 3- Matriz FODA



Fuente: COMIL 1
Elaborado por: Marco Ayala

5.5 Resultados

5.5.1 De los Directivos

Tabla 11- Tipo de Establecimiento

RUBRO	f	%
a. Fiscal	1	25%
b. Fisicomisional	3	75%
c. Municipal	0	0%
d. Particular Laico	0	0%
e. Particular religioso	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Los establecimientos se concentran en dos opciones dadas, Fiscomisional con el 75% y fiscal con el 25%.

Tabla 12- ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la institución?

Opciones	f	%
a. El Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada Trimestre	0	0%
b. Coordinadores de área	4	100%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan Individualmente	0	0%
e. Otros (Indique)	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

En el Colegio Militar “Eloy Alfaro”, los equipos de trabajo muestran una clara organización por coordinadores de área, habiendo obtenido el total de las

respuestas esta opción. De esta manera, el 100% considera que están organizados los equipos de trabajo con coordinadores por cada una de las áreas existentes.

Tabla 13- Elementos a tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización

Opciones	f	%
a. El número de miembros en la institución	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	25%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros (Especifique)	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1

Elaboración: Marco Ayala

Para medir el tamaño de la institución se han priorizado aspectos relacionados principalmente al número de estudiantes, docentes y personal con que se cuenta, siendo este parámetro el más importante.

El 75% de los encuestados ha seleccionado opciones diferentes a las expuestas, mientras que el 25% indica que se puede medir el tamaño de la organización mediante los resultados obtenidos.

Tabla 14- Existencia de Manual

Si- No	F	%
a. SI	2	50%
b. No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1

Elaboración: Marco Ayala

Las respuestas obtenidas en este cuestionamiento describen con claridad que no todo el personal tiene acceso o conoce de la existencia de un manual que permita normar cada una de las actividades emprendidas. Esto es una debilidad identificada.

Existe una división en la respuesta en donde el 50% de los encuestados considera que si existen manuales, mientras que el otro 50% indica que no.

Tabla 15- Clima de respeto y consenso

Director, Rector, C. Directivo	f	%
a. Director	2	50%
b. Rector	2	50%
c. Consejo Directivo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Tanto el Rector como el Director generan la autoridad y liderazgo dentro de la institución. Esto puede tener dos interpretaciones, la primera es que existe una adecuada delegación de funciones y la segunda que el personal se siente confundido de quien ejerce el liderazgo en la institución. El 50% indica que el Rector es quien toma las decisiones, mientras que el otro 50% considera que es el Director.

Tabla 16- Delegación de funciones

Si – No	f	%
a. SI	3	75%
b. No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Se observa que si existe una buena delegación de funciones entendida por los directivos de la institución, esta puede calificarse como una ventaja que debe fomentarse para beneficio de todos. El 75% indican que la delegación de funciones es un proceso necesario y eficiente, mientras que el 25% no cree que sea una alternativa viable y útil.

Tabla 17- Administración y Liderazgo

ORDEN SE PROMUEVE	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
Excelencia académica	3	75	1	25	0	0	4
El desarrollo profesional de los docentes	1	25	3	75	0	0	4
La capacitación continua de los docentes	1	25	3	75	0	0	4
Trabajo en Equipo	2	40	3	60	0	0	5
Vivencia de valores institucionales y personales	2	50	2	50	0	0	4
Participación de los padres de familia en las actividades de los hijos	2	66,67	1	33,33	0	0	3
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25	3	75	0	0	4
TOTAL	12	42,86	16	57,14	0	0	28

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Como se puede observar en la tabla, dentro de las opciones relacionadas a la administración y liderazgo las opciones de “A veces” y “Siempre” son las que mayor concentración de las respuestas tiene. Puede concluirse que en este aspecto existe una adecuada delegación de funciones, trabajo en equipo que fomenta un entorno adecuado.

Tabla 18- Habilidades de Liderazgo

ORDEN SE PROMUEVE	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
Son innatas	3	100	2	66,67	0	0	5
Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	80	1	20	5
Se adquieren a partir de la experiencia	4	50	4	50	0	0	8
Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20	4	80	0	0	5
Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80	1	20	0	0	5
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25	3	75	0	0	4
TOTAL	13	40,63	18	56,25	0	0	32

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

En el caso de las habilidades de liderazgo, las respuestas se han concentrado en las opciones de “Siempre” con valores entre el 50% al 100% y “A Veces” entre 20% al

80% como se observa en la tabla, entendiendo esto que si existen habilidades de liderazgo dadas por varias causas. Es importante no obstante que se establezcan acciones que permitan su mejoramiento y orientación a los fines institucionales.

Tabla 19- Medidas para mejorar el desempeño y progreso escolar

ORDEN SE PROMUEVE	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	1	33,33	2	66,67	0	0	3
La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	4	80	1	20	5
La mejora de los mecanismos de control	1	33,33	2	66,67	0	0	3
La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	66,67	1	33,33	0	0	3
TOTAL	4	28,57	9	64,29	1	7,14	14

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

En cuanto a las medidas para mejorar el desempeño, se considera en su mayoría que “A Veces” entre el 33,33% al 80%, debiendo mejorar considerablemente cada una de las opciones citadas a fin de elevar el desempeño y rendimiento estudiantil. Se puede observar, la importancia que representa la intervención de los directivos en la búsqueda de mejores procesos para mejorar la educación en el colegio.

Tabla 20- Órganos que se encuentran en la institución

SE PROMUEVE	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
De dirección (director, Consejo Escolar Consejo Académico, etc.)	3	75	1	25	0	0	4
De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75	1	25	0	0	4
De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	75	1	25	0	0	4
Otros ¿Cuáles?	0	0	1	100	0	0	1
TOTAL	9	69,23	4	30,77	0	0	13

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Actualmente en la institución existen todos los órganos detallados en las opciones presentadas en el cuestionamiento. Estos órganos buscan gestionar adecuadamente al colegio, permitiendo desarrollar los procesos de planificación, organización, dirección y control de manera eficiente y adecuada.

Tabla 21- Funciones del equipo educativo

SE PROMUEVE	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	1	20	1	20	5
Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	40	3	60	0	0	5
Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	20	4	80	0	0	5
Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	20	4	80	0	0	5
TOTAL	7	35	12	60	1	5	20

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Las funciones del equipo educativo no se cumplen siempre, situación que representa una debilidad dentro del colegio. La falta de medidas oportunas puede comprometer la calidad de los diferentes servicios situación que es altamente preocupante.

Tabla 22- Funciones del Departamento Didáctico

	Cantidad	%
Organizar y Desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100
Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	75
Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100
Mantener actualizada la metodología	3	75
Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	75
Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75
Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75
Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	50
Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	50
Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

El departamento didáctico es fundamental y su existencia garantiza el normal y adecuado desarrollo de las diferentes actividades académicas. Todas las opciones citadas en el cuestionamiento son importantes, destacándose las de organización y elaboración del plan didáctico. Se puede concluir que todas las opciones son fundamentales para disponer de una adecuada organización. El 100% considera que los departamentos didácticos deben organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, debiendo ser responsables de la elaboración de una memoria periódica en donde se cuente con toda la planificación a realizarse.

Tabla 23- Gestión Pedagógica

	Cantidad	%
SI	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

La mayoría de los directivos indica que si fomenta a la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas para la comunidad, siendo esto una situación En la institución educativa se ha realizado un plan estratégico con sus respectivos planes operativos y una reingeniería que indica que se han desarrollado acciones tendientes a mejorar al colegio. El 100% considera que se dispone del Plan Estratégico y Operativo, mientras que solo el 75% considera que se ha realizado una reingeniería de procesos. De igual manera, el 50% considera que se han gestionado proyectos de capacitación para directivos y docentes.

Tabla 24- Actividades Realizadas en la Institución

	Cantidad	%
Una reingeniería de procesos	3	75
Plan Estratégico	4	100
Plan Operativo Anual	4	100
Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	50
TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

5.5.2 De los Profesores

Tabla 25- De los Docentes

	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	56	44,8	45	36	24	19,2	125
2. El liderazgo en la unidad educativa están intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	43	34,4	67	53,6	15	12	125
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes de la comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	68	54,4	34	27,2	23	18,4	125
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias -asociación civil- padres y representativos consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	89	71,2	12	9,6	24	19,2	125
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	56	44,8	54	43,2	15	12	125
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	47	37,6	68	54,4	10	8	125
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	87	69,6	22	17,6	16	12,8	125
8. Resistencia en los compañeros o director, rector cuanto intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	45	36	33	26,4	47	37,6	125
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	17	13,6	43	34,4	65	52	125
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	87	69,6	5	4	33	26,4	125
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	46	36,8	58	46,4	21	16,8	125
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	52	41,6	50	40	23	18,4	125
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	47	37,6	25	20	53	42,4	125
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	34	27,2	45	36	46	36,8	125
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	87	69,6	23	18,4	15	12	125
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	9,6	45	36	68	54,4	125
TOTAL	873	43,7	629	31,5	498	24,9	2000

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

La tabla de resultados muestra situaciones muy interesantes que se detallan a continuación:

El cambio se considera importante para gestionar mejoramientos dentro del colegio, situación que es una opción que el docente considera importante.

La participación de los padres se considera oportuna y necesaria para establecer un mejor entorno para el estudiante.

Se considera muy necesario fomentar la investigación como elemento esencial para generar conocimiento en los estudiantes.

Llama la atención que no se considera imprescindible el trabajo en equipo.

Se considera que existe una gran resistencia de los padres por integrarse en los procesos de cambio que exige el colegio

Se considera que la educación en valores es realmente fundamental, representando una base para la formación de los estudiantes.

Perciben que existe una amplia resistencia por parte de los directivos en impulsar los cambios necesarios para mejorar la educación. Sienten una falta de liderazgo, situación que es un criterio contradictorio con lo que se analizó por parte de los directores quienes consideran que el liderazgo es una de sus fortalezas.

Existen buenos programas de integración a nivel académico, cultural y deportivo. Se debe trabajar más en ellos buscando también la integración de la familia.

5.5.3 De los Estudiantes

Tabla 26- De los Estudiantes

	CA	%	A	%	D	%	CD	%	TOTAL
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	120	35,29	56	16,47	68	20	96	28,24	340
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	90	26,47	67	19,71	45	13,24	138	40,59	340
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	110	32,35	34	10	89	26,18	107	31,47	340
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	56	16,47	98	28,82	65	19,12	121	35,59	340
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo	89	26,18	76	22,35	56	16,47	119	35	340
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	87	25,59	65	19,12	56	16,47	132	38,82	340
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	98	28,82	46	13,53	78	22,94	118	34,71	340
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes.	34	10	112	32,94	100	29,41	94	27,65	340
9. Los docentes no se interesan por los problemas con los estudiantes	134	39,41	89	26,18	65	19,12	52	15,29	340
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	132	38,82	67	19,71	87	25,59	54	15,88	340
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	44	12,94	120	35,29	23	6,76	153	45	340
12. Se realizan trabajos en grupo (En Equipo) con instrucciones claras y participación del docente	110	32,35	87	25,59	23	6,76	120	35,29	340
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	67	19,71	90	26,47	76	22,35	107	31,47	340
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	76	22,35	54	15,88	78	22,94	132	38,82	340
TOTAL	1247	26,2	1061	22,29	909	19,1	1543	32,42	4760

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

En base a los resultados obtenidos con la encuesta realizada a estudiantes, se ha podido obtener los siguientes resultados:

Existen criterios divididos en cuanto al sentimiento referente a que los directivos incluyendo el Rector toma en cuenta la opinión de los subordinados, situación que no fomenta la integración y el trabajo en equipo.

Se considera que si se escuchan los problemas existentes, sin embargo falta acción por parte de los directivos para aplicar en consenso las sugerencias obtenidas.

Si existe variedad en las actividades desarrolladas, sin embargo estas deben ser planificadas y organizadas adecuadamente a fin de obtener los mayores beneficios.

Existe una clara debilidad dado por el sentimiento de los estudiantes que consideran que sus docentes no se preocupan por su criterio. Esta situación detalla bajos niveles de relación entre docente-estudiante que pueden generar gran cantidad de problemas.

Los docentes no dan oportunidad a los estudiantes de expresar su opinión, situación que minimiza el dialogo, la comunicación y la motivación en el estudiante.

Los resultados permiten entender que no existe una insatisfacción ni satisfacción total, es decir, los estudiantes reconocen que hay aspectos positivos y esfuerzos integrados entre directivos, administrativos y docentes por mejorar la educación permanentemente. Sin embargo, existen debilidades que pueden ser superadas y mejoradas, concentrándose estas en una mayor integración del estudiante, en escuchar sus criterios y puntos de vista y principalmente en fomentar la comunicación y el dialogo para entender oportunamente los problemas existentes.

5.5.4 De los padres de Familia

Tabla 27- De los padres de familia

	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
1. Participa activamente en las actividades de su hijo/a	34	29,57	43	37,39	38	33,04	115
2. Promueve el entorno para mejorar el rendimiento de su hijo/a	16	13,91	32	27,83	67	58,26	115
3. Conoce procedimientos para mejorar las relaciones con su hijo/a	12	10,43	20	17,39	83	72,17	115
4. Aplica procesos coordinados para establecer mejores relaciones con su hijo/a	4	3,48	26	22,61	85	73,91	115
5. La escuela donde estudia su hijo, le ha integrado en las actividades	15	13,04	34	29,57	66	57,39	115
6. Establece actividades tendientes a mejorar las relaciones con su hijo/a	22	19,13	34	29,57	59	51,3	115
7. Puede identificar si los comportamientos de su hijo/a muestran afecciones de algún tipo	45	39,13	43	37,39	27	23,48	115
8. Participa conjuntamente con la escuela para mejorar la calidad de la educación de su hijo/a	14	12,17	34	29,57	67	58,26	115
9. Conoce los programas que actualmente la escuela lleva para mejorar la educación de su hijo/a	30	26,09	43	37,39	42	36,52	115
10. Evalúa constantemente el rendimiento de su hijo/a frente a los programas académicos que participa	20	17,39	24	20,87	71	61,74	115
11. Desearía participar de manera más activa en los programas que se realiza a su hijo/a	36	31,3	56	48,7	23	20	115
12. Dispone de información referente a como mejorar la educación de su hijo/a	43	37,39	34	29,57	38	33,04	115
13. Ha consultado temas relacionados a mejorar la educación de su hijo/a	54	46,96	32	27,83	29	25,22	115
TOTAL	345	23,08	455	30,43	695	46,49	1495

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Se han obtenido los siguientes resultados:

Existe una participación parcial de los padres de familia, principalmente en actividades relacionadas a reuniones de evaluación de rendimiento para el retiro de las libretas y eventos culturales en días especiales.

Tienen un amplio desconocimiento sobre el uso de técnicas y metodologías para ayudar a sus hijos/as a mejorar su rendimiento académico.

Demandan de una mayor integración por parte del colegio en actividades que permitan apoyar a sus hijos/as en el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

No pueden identificar eficientemente los cambios en el comportamiento de sus hijos/as, por lo que requieren de una mayor asistencia y apoyo, para integrarse de manera más provechosa.

Muestran una voluntad para integrarse, reconociendo que también ha sido falla de ellos el no promover con alternativas e iniciativas al respecto.

Tabla 28- Resultados de la Entrevista a Directivos

	Respuesta		Respuesta	
	Positiva	f	Débil	f
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.,? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75	1	25
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	2	50	2	50
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	25	3	75
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder ecuatoriano?	3	75	1	25
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100	0	0
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	75	1	25
7.¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	50	2	50
8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles Son?	1	25	3	75
TOTAL	19	100	13	100

Fuente: Encuesta realizada en el COMIL 1
Elaboración: Marco Ayala

Los resultados obtenidos en la entrevista a las autoridades del colegio indican que existe voluntad por fortalecer los valores institucionales en todos los procesos académicos y administrativos. Existen falencias en el conocimiento de los procesos

y no se dispone de un manual completo que oriente a todos los involucrados. Buscan una mayor integración de todo el personal, especialmente los docentes. Si bien es cierto tienen en claro la importancia de la existencia de los valores, es necesario que se desarrollen programas de trabajo para que se definan de manera más eficiente los procesos por los cuales debe alinearse todo el colegio.

5.6 Discusión

Terminado el proceso de levantamiento, se encuentra que el colegio ha buscado mecanismos en los últimos años para mejorar sus procesos tanto administrativos como académicos. Absolutamente, todos reconocen la importancia de los valores institucionales y el liderazgo como elemento fundamental para establecer un buen proceso de formación para los estudiantes.

Los estudiantes por su parte, perciben que falta apoyo por parte de los docentes y demandan de una mayor atención, situación que es una debilidad que puede generar varias propuestas para fortalecer este delicado tema.

La falta de atención de los docentes ha generado un vacío en el conocimiento de los estudiantes referente a los valores institucionales, de igual manera no ha aumentado su motivación por el conocimiento de estos importantes elementos que constituyen la base en su formación

En forma general, se han encontrado fortalezas y debilidades que fueron expresadas en la Matriz Foda, situación que permitió tener una amplia idea para el desarrollo de la propuesta.

Si bien se considera importante el desarrollo de modelos de gestión que ayuden a la obtención de una mayor calidad, es importante señalar que el estudio realizado revela ciertas debilidades que invitan a la generación urgente de un plan de mejoras enfocado a brindar un mejor servicio para que directivos, administrativos y docentes puedan tener un mayor desempeño.

Es necesario establecer un mejor entorno que permita la integración de directivos con docentes y estudiantes, para lo cual deberá incluirse tanto en la planificación académica como cultural eventos que permitan una mayor interacción.

La definición de una adecuada cadena de valor acompañada por la descripción de los diferentes procesos y funciones que tienen cada una de las áreas es fundamental para iniciar una mejor orientación hacia el mejoramiento administrativo y académico.

Los procesos deben ser difundidos para lo cual debe mejorarse el sistema de comunicación interna que sea más accesible por los diferentes participantes a fin de que conozcan de primera mano los diferentes comportamientos que deben cumplir en función de las necesidades que tengan.

La comunicación eficiente es un mecanismo que ayudará mucho al conocimiento de los valores institucionales permitiendo disponer de guías adecuadas que impulsen el desarrollo individual y colectivo.

En este sentido, actualmente el colegio dispone de un completo diagnóstico debidamente enfocado en parámetros de calidad que deben generar planes y propuestas de mejora mismas que permitan disponer de un entorno propicio para el desarrollo de todas las actividades existentes en los diferentes procesos internos.

De igual manera, la búsqueda de un mayor posicionamiento del colegio en la sociedad es fundamental y debe conseguirse en función del fomento del trabajo en equipo, debidamente orientado e impulsado en función del fortalecimiento de la planificación estratégica para enfocarse ampliamente en los ejes propuestos a fin de obtener resultados en el corto, mediano y largo plazo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se ha podido obtener las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

- Los valores institucionales permiten guiar a los planteles académicos hacia un mayor crecimiento debido a que alinean a los diferentes recursos hacia los objetivos establecidos tanto en la misión como visión.
- La gestión académica no es una ventaja competitiva sino un requerimiento fundamental para poder alcanzar metas de crecimiento institucional. Es importante que el Colegio Militar “Eloy Alfaro” establezca un buen sistema de gestión que sea conocido por todos sus integrantes.
- El liderazgo no es exclusivo sino general, ya que todos son líderes de su propio destino y guían a los demás con el ejemplo y la práctica adecuada del cumplimiento de sus responsabilidades.
- La gestión académica debe involucrarse en toda la institución para que sea efectiva debiendo comunicar sus valores institucionales a todos los integrantes.

6.2 Recomendaciones

- Se debe mantener como política institucional el desarrollar permanentemente diagnósticos que permitan evaluar el mejoramiento de las debilidades encontradas en función del cumplimiento de los planes de mejora establecidos.
- Es necesario difundir tanto a directivos, administrativos, docentes, estudiantes y familias los valores institucionales. Se propone la realización de charlas y citas que permitan además una mayor integración entre los diferentes actores.
- Se recomienda establecer una sola metodología para desarrollar los procesos de mejoramiento institucional, mismos que deben contener con responsables en cada una de las fases. Se considera en este aspecto formar un equipo técnico departamental encargado del proceso en colaboración de todos los integrantes del COMIL.
- Debe mantenerse siempre una revisión de los planes académicos para que estén acorde a las exigencias existentes y a los cambios principalmente de la tecnología.

7. PROPUESTA DE MEJORA

A continuación se describe la propuesta que se ha desarrollado con el objetivo de fortalecer los proyectos de investigación y planificación de propuestas para solucionar los problemas de liderazgo en el Colegio Militar “Eloy Alfaro”, tendientes a mejorar la calidad de la educación.

La propuesta desarrollada se describe a continuación:

7.1 Propuesta:

DESARROLLAR UN TALLER SEMESTRAL DE LIDERAGO ACADÉMICO Y TRABAJO EN VALORES INSTITUCIONALES PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO, DOCENTES Y ESTUDIANTIL.

7.2 Justificación:

El ciclo de aprendizaje comprende la realización de una serie de procedimientos debidamente relacionados enfocados al cumplimiento de objetivos estratégicos que fomenten una formación integral en el individuo.

El modelo de competencias, no debe ser visto como una ventaja competitiva o como un cambio de modelo educativo, sino más bien como un requisito indispensable para generar un adecuado sistema de generación y transmisión de conocimiento que es demandado por la sociedad.

La formación integral requiere de un completo sistema en el cual el estudiante reciba una formación que le permita desarrollar su inteligencia en múltiples campos facultando un desarrollo más efectivo y adecuado en función de las actuales necesidades, pero sustentado siempre en los valores institucionales que lo conviertan en un líder útil para si mismo y la sociedad.

En este sentido, conforme la investigación realizada, el COMIL debe establecer mecanismos que permitan dicha formación y entreguen a la sociedad individuos con

una mentalidad actual , flexible y totalmente adaptable a los cambios existentes, mismos que son mucho más rápidos producto al avance que han tendido las ciencias, la tecnología y las técnicas de aprendizaje inclusive.

El aprendizaje no puede observarse como un conjunto de metodologías aplicadas sino como un proceso relacional que demanda de recursos, planificación y actividades enfocadas a objetivos estratégicamente definidos que permiten una clara proyección hacia los resultados esperados.

Disponer de esta manera, de un taller enfocado a fortalecer los valores institucionales es un primer paso hacia cubrir un requerimiento fundamental que integra a la educación en todos sus ámbitos, siendo estos mentales, físicos y espirituales.

7.3 Objetivos:

7.3.1 Objetivo General:

“Desarrollar un taller semestral enfocado a fortalecer el conocimiento de los valores institucionales del COMIL y permita una formación integral del estudiante acorde a las exigencias propias de la sociedad”

7.4 Desarrollo de la propuesta:

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de toda sociedad, marca la velocidad de su desarrollo y establece los valores fundamentales que garantizan la equidad e igualdad de oportunidades entre sus habitantes.

Como todo proceso, sufre cambios producto a la diversidad de necesidades que son demandadas por los diferentes sectores económicos, sociales y políticos, situación que obliga la permanente aplicación de mecanismos que permitan favorecer a los individuos entregándoles mejores herramientas que faciliten su crecimiento.

La educación no solo debe verse desde un concepto limitado dado por la formación exclusivamente, sino como un concepto integrador y relacional que permite el

crecimiento de la persona en función de generar, desarrollar y transmitir competencias que elevan su calidad de vida y la de los demás.

El taller a realizar, está enfocado a fortalecer el conocimiento del liderazgo académico y los valores institucionales que rigen la institución a fin de mejorar el desempeño de los diferentes participantes.

7.5 Estructura del Taller

El desarrollo de un Taller de liderazgo y valores institucionales para el Colegio Militar “Eloy Alfaro”, debe estar estructurado en función de sus necesidades permitiendo ser una fuente útil de consulta para definir y aplicar correctamente valores que rijan el comportamiento de cada uno de los diferentes estudiantes.

En este sentido, el presente propuesta recoge los elementos esenciales que debe contener el taller así como su estructura a fin de que pueda gestionar los mejores resultados posibles en beneficio de los participantes.

7.6 Descripción del Esquema

El esquema del taller debe contener todos los elementos que permitan a los directivos, administrativos, docentes y estudiantes disponer de manera adecuada de información referente a como incorporar en su comportamiento acciones que fomenten el liderazgo y permitan actuar acuerdo a valores establecidos que promuevan un crecimiento sostenido y sustentable.

En este sentido, es fundamental que el esquema a desarrollar cumpla con ciertas características que se detallan a continuación:

7.6.1 Funcionalidad

El taller debe ser totalmente funcional, es decir deberá garantizar una organización adecuada que permita mantener un seguimiento de cada uno de los temas, facilitando además su acceso y búsqueda.

La funcionalidad del taller permitirá maximizar su uso, permitiendo a sus usuarios (Directivos, Administradores, Docentes, Estudiantes, Familias) conocer los temas necesarios de manera rápida. Para ello, es necesario que el ordenamiento de los temas tenga una secuencia que facilite su entendimiento y uso.

7.6.2 Practicidad

El taller debe ser práctico, entendiendo esto que deberá contar con explicaciones claras, concretas y sencillas.

De ninguna manera, deberá contener aspectos de poca relevancia y relleno que puedan causar desinterés de los estudiantes.

Principalmente, debido a que se trata de un tema fundamental, en donde se deben conocer no solo los conceptos de liderazgo sino principalmente su aplicación.

7.6.3 Enfoque

Es importante que se realice una adecuada selección de los temas y sus contenidos a fin de mantener alta la atención del estudiante y fomentar la participación del mismo. Para ello, se utilizarán imágenes, cuadros y demás herramientas explicativas de soporte durante el taller que permitan siempre transmitir el conocimiento deseado.

Los tres elementos permitirán disponer de un esquema útil debidamente sustentado que garantice el uso y entendimiento de este importante taller.

7.7 Proceso de desarrollo del taller

Debido a la importancia de la creación de este taller para el Colegio Militar “Eloy Alfaro”, debe antes de cumplirse el objetivo de su desarrollo, establecerse el procedimiento que garantice su efectividad conforme a los elementos detallados en el esquema anterior.

En este sentido, a continuación se presenta el proceso que se utilizará para llevarlo a cabo de una manera organizada, coordinada y eficiente garantizando su utilidad y aplicabilidad en el colegio.

Para una mayor facilidad en su entendimiento, el proceso de desarrollo se efectuará organizado por fases conforme se describen a continuación:

7.8 Análisis de los aspectos técnicos del desarrollo del Taller

La presente propuesta está basada en el desarrollo de un programa completo de capacitación enfocada a mejorar el conocimiento de los valores institucionales para mejorar el rendimiento de todos sus participantes.

Para su correcta aplicación y ejecución se ha establecido un programa completo en base al cumplimiento de los siguientes procesos:

- Planificación Académica
- Planificación Operativa

7.8.1 Planificación Académica:

La planificación académica comprende el establecimiento de todo el programa que va desarrollarse a fin de brindar un conocimiento eficiente para las personas participantes.

En este sentido, incluye aspectos relacionados a los horarios, modalidades y docentes a cargo.

a) Definición del Programa de Capacitación:

El taller de capacitación está conformado por módulos en base al cumplimiento de la siguiente estructura académica:

Módulo I: Introducción a los Valores Institucionales**Tabla 29- Módulo I de capacitación**

Tema	Horario
Presentación del Docente	8h00 am
Presentación del Temario del Módulo	8h30 am
Introducción a los Valores Institucionales y Liderazgo Académico	9h00 am
Importancia de los Valores Institucionales y Liderazgo Académico	9h30 am
Como se aplican los valores institucionales	10h00 am
Descripción de los valores institucionales	11h00 am

Módulo II: La importancia de los valores institucionales**Tabla 30- Módulo II de capacitación**

Tema	Horario
Aplicación de los valores institucionales	8h00 am
Comportamiento en base de los valores institucionales	8h30 am
Impulsar el trabajo en equipo y el liderazgo en el grupo	9h00 am
La sinergia producida por los valores institucionales	10h00 am
Como mejorar nuestro desempeño	11h00 am

Módulo III: Los valores como razón de vida**Tabla 31- Módulo III de Capacitación**

Tema	Horario
Comportamiento enfocado al crecimiento	8h00 am
Los valores como razón de vida	8h30 am
Desarrollo de un entorno integrador	9h00 am
Estructuras basadas en valores	10h00 am
Los valores en la vida	11h00 am

Módulo IV: Los valores en la institución**Tabla 32 Módulo IV de Capacitación**

Tema	Horario
Como traducir los valores en acciones concretas	8h00 am
Como medir los resultados	9h30 am
Como impulsar el mejoramiento	10h00 am
Como hacer de los valores la razón de vida institucional	11h00 am

El taller de capacitación está conformado de cuatro módulos en donde el participante recibe una capacitación completa que le permite aprender los valores institucionales y su adecuada utilización.

Como se puede observar en el detalle de los temas contenidos en los diferentes módulos, la capacitación se hace un importante énfasis en transformar los valores institucionales en acciones concretas basadas en el trabajo en equipo para fomentar un entorno integrador.

El proceso académico establecido ha incluido una serie de ejercicios totalmente prácticos que además de brindar conocimiento al participante, establece una

adecuada integración del mismo, en referencia a la importancia de los valores institucionales y como estos se aplican.

El desarrollo de la presente propuesta de capacitación ha sido elaborado en conjunto con personas debidamente entrenadas y especializadas en el tema, por lo que su desarrollo se basa en un conocimiento técnico acorde a las necesidades de la institución conforme el diagnóstico realizado.

El proceso de desarrollo del taller se realizará en base a un sistema magistral, es decir mediante conferencias de los diferentes temas señalados en los horarios definidos que se expresan más adelante.

El taller se acompaña con actividades prácticas a fin de facilitar la integración de los participantes y promover el mejor entendimiento de los temas analizados.

7.9 Sistema Modular:

El desarrollo de un sistema modular se basa en una estructura debidamente clasificada en donde cada módulo se enfoca a entregar competencias específicas relacionadas a los objetivos de capacitación del programa.

Para brindar las garantías necesarias que permitan cumplir con un sistema de capacitación eficiente se ha definido que sea cumplido en base al siguiente esquema de trabajo:

Tabla 33- Esquema de Trabajo de la Propuesta

Duración del Módulo:	15 Días
Días de capacitación:	Lunes y Jueves
Horas de Capacitación:	2 Horas por día

Como se puede observar en el detalle del sistema modular desarrollado, este tiene una duración total de 2 meses continuos de constante preparación en un sistema conformado por dos días a la semana en un total de 2 horas diarias.

Como se puede observar, es un taller de capacitación intenso ya que el objetivo trazado requiere de una sólida preparación para que el participante tenga un adecuado uso de este importante cambio de gestión académica.

Es importante que los participantes conozcan con anticipación la conformación de esta propuesta a fin de que cada participante pueda planificar adecuadamente su tiempo y cumplir eficientemente con el taller.

Es importante señalar que la propuesta presentada está diseñada para mejorar las actividades de los diferentes procesos de la institución en base a un mayor conocimiento de sus conceptos, por lo que es necesario que se cumpla con todos los requerimientos exigidos en el taller, mismos que se citan a continuación:

7.10 Definición del Proceso de Evaluación:

El proceso de evaluación tiene el objetivo principal de garantizar que los niveles de conocimiento adquiridos están acorde con las exigencias del programa permitiendo que el participante pueda utilizar con propiedad cada uno de los conceptos incluidos en el taller.

Como se mencionó anteriormente, el taller principalmente se realizará de manera práctica por lo que el proceso de evaluación también contendrá parámetros que permitan medir este proceso.

El proceso de evaluación desarrollado está conformado por dos elementos básicos de medición que se describen a continuación:

- Evaluación de conocimiento
- Evaluación de aplicación

7.10.1 Evaluación de conocimiento:

La evaluación del conocimiento se basa en determinar si los diferentes temarios han sido entendidos por el participante.

Para este proceso, se realizará al final de cada módulo un test escrito en donde el participante seleccionará opciones en base a la formulación de preguntas específicas.

7.10.2 Evaluación de aplicación:

El test de aplicación es fundamental para verificar el uso del conocimiento adquirido y se basa en la realización de ejercicios prácticos en función de los temarios analizados en cada módulo.

En este caso, el docente establecerá procesos basados en los valores institucionales en base a los conocimientos adquiridos verificando el nivel de respuesta que el participante tiene.

Los procesos de evaluación están enfocados a determinar la existencia de debilidades en el conocimiento adquirido a fin de establecer mecanismos complementarios que permitan su nivelación inmediata garantizando sólidas bases para garantizar su formación.

La evaluación es un proceso individual en donde cada participante tendrá la obligación de cumplir con los diferentes mecanismos, situación que brindará adecuada información a los responsables para poder planificar el cumplimiento de correcciones necesarias que sean detectadas mediante este mecanismo.

7.11 Selección de Docentes:

La selección de docentes es un proceso fundamental para garantizar el desarrollo eficiente de cada uno de los módulos indicados.

Como se indicó anteriormente, los docentes deben tener un amplio conocimiento y experiencia en el manejo de temas relacionados a los valores institucionales y su correcta aplicación.

Una de las ventajas de la realización de la presente propuesta es contar justamente con una nómina debidamente entrenada misma que tiene años de trabajo en la ejecución de capacitación relacionada a los temas expuestos.

7.12 Programación académica

El desarrollo del taller se efectuará para la segunda mitad del año 2011 acorde al cumplimiento del siguiente cronograma:

Tabla 304- Programación Académica

Módulo	Fecha de Inicio	Fecha de Término
Primer Módulo	21 de junio 2011	18 de agosto 2011
Segundo Módulo	22 de agosto 2011	20 de octubre 2011
Tercer Módulo	24 de octubre 2011	22 de diciembre 2011
Cuarto Módulo	3 enero 2012	8 de marzo 2012

La planificación se establece con las fechas de inicio y fin de cada módulo. Si bien es cierto la planificación determina los días y los horarios definidos, se pueden efectuar variantes conforme al desarrollo propio de los programas, para lo cual se mantendrá un proceso permanente de evaluación del programa a fin de determinar si se requieren realizar cambios que mejoren su desarrollo

Como es natural, los cambios se efectuarán en beneficio de los participantes en función a la existencia de eventos no previstos que pueden alterar el funcionamiento del programa.

7.12.1 Estrategias aplicarse terminado el taller

Una vez que se ha terminado el taller, se trabajará en su aplicación. Es decir, se analizará si como el comportamiento de los involucrados a incidido en un mejoramiento en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Para ello, se ha establecido las siguientes actividades:

a) Reuniones de Lluvia de Ideas

Las reuniones de lluvia de ideas serán programadas con una frecuencia mensual, en donde se invitarán tanto a directivos, administrativos, docentes y estudiantes que hayan participado en el taller.

El objetivo es establecer mediante ideas situaciones propias del mejoramiento en la aplicación de los valores institucionales a fin de establecer acciones pertinentes que mejoren el entorno y ambiente institucional.

b) Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son estructuras conformadas de manera temporal por directivos, administrativos, docentes y estudiantes. A diferencia de las reuniones anteriores, estas se enfocan en revisar las propuestas generadas en la lluvia de ideas para posteriormente definir su aplicabilidad, estableciendo las bases en la generación de proyectos enfocados en el mejoramiento institucional.

Los círculos de calidad, establecerán cronogramas de reuniones hasta terminar el proyecto a fin de presentarlo a los directivos a fin de permitir su aplicabilidad.

c) Informes y Evaluación

Es importante que la institución establezca un proceso de evaluación e informes respectivos de los diferentes proyectos presentados para verificar su aplicabilidad.

En este sentido, conforme los cronogramas se evaluará los resultados obtenidos vs los esperados estableciendo información que permita su cumplimiento. Esta actividad estará a cargo de los diferentes directivos de los departamentos en donde la propuesta ha sido orientada.

7.13 Planificación Operativa:

La planificación operativa se enfoca en los aspectos logísticos necesarios para que la capacitación sea efectuada de manera coordinada y adecuada. Debe cubrir una serie de actividades que garanticen su funcionamiento.

7.13.1 Recursos Técnicos:

Los recursos técnicos necesarios para el desarrollo eficiente del programa se basan en los siguientes elementos:

El programa se desarrollará en cuatro aulas académicas que tienen la siguiente cobertura:

Tabla 316-Capacidad de las Aulas

Aula	Capacidad
A1	15 alumnos
A2	12 alumnos
A3	20 alumnos
A4	12 alumnos

La capacidad total de recepción de alumnos es de 59 alumnos que participaran en los programas de capacitación de manera simultánea, es decir en cumplimiento de cada módulo.

a) **Coordinación de los participantes**

Para garantizar el adecuado funcionamiento de los programas de capacitación, es necesario que exista una coordinación eficiente en donde se definan una vez inscritos los participantes un buen sistema de distribución e información.

Estos procesos son invisibles para los participantes en el sentido de que no conocen el conjunto de actividades que se realizan para poder cumplir eficientemente los diferentes módulos.

Existe un conjunto de actividades necesarias que permiten ubicar correctamente a los participantes informándoles acerca los horarios, el aula asignada y datos referentes a notas, docentes, etc.

b) **Información a Docentes**

La coordinación con la planta docente descrita anteriormente es fundamental. El docente debe conocer con anticipación el aula asignada y las características básicas de los integrantes.

De esta manera podrá conocer de manera anticipada las necesidades de cada persona pudiendo realzar ajustes al temario que se consideren necesarios.

Como se puede observar, una de las más importantes características del programa académico es su flexibilidad misma que permite el desarrollo de ajustes pertinentes para cubrir con los objetivos de la capacitación.

Para mejorar las relaciones entre los participantes y el docente, se establecerá reuniones previas en donde el docente puede conocer al participante e identificar aspectos propios a su personalidad y comportamiento.

Las reuniones a realizar brindarán una excelente oportunidad para que el docente pueda identificar ampliamente al participante, por lo que al inicio del programa existirá un mejor ambiente que permita tener un trabajo más eficiente.

c) Control de Aulas

Existen actividades necesarias que permitan garantizar que las aulas se encuentren en perfecto estado al inicio de cada clase.

En este sentido, situaciones relacionadas a la limpieza, material requeridos, insumos y demás deben ser debidamente controlados a fin de que no generen molestias tanto al docente como a los diferentes participantes.

El control de las aulas a diferencia de los procesos anteriores es un proceso diario que debe realizarse con anticipación al inicio de las clases, por lo que demanda de personal encargado.

En este sentido, el proyecto utilizará los recursos disponibles por el Colegio Militar “Eloy Alfaro” en base a los siguientes recursos:

Tabla 327- Personal a Cargo

Cargo	Personal
Asistente de Limpieza y Mantenimiento	4
Personal encargado de la coordinación de suministros	2
Coordinador de aula	1
Laboratorista	1
Personal de mantenimiento informático	2

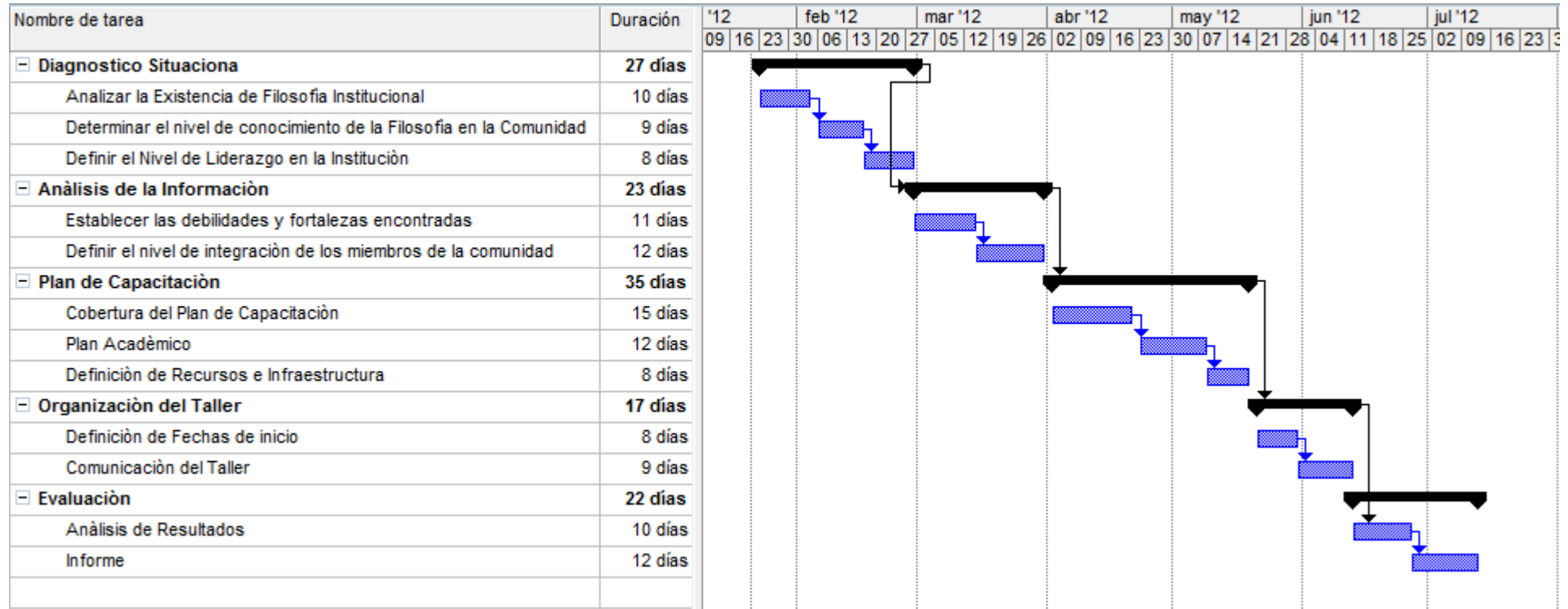
El taller desarrollado está enfocado a brindar un sólido conocimiento a los participantes sobre los valores institucionales y su aplicación. Para ello, se ha conformado un taller debidamente estructurado que busca transformar en fortalezas las debilidades identificadas en el diagnóstico.

7.13.2 Actividades contenidas en la propuesta de mejora:

Para el desarrollo adecuado de la propuesta y su eficiente implementación, se han establecido una serie de actividades las que se presentan a continuación:

- Establecer el diagnóstico situacional encargado de determinar la situación actual sobre el nivel de conocimiento y uso de los valores institucionales y como estos permiten el posicionamiento, mejoramiento y crecimiento de todos los miembros de la comunidad.
- Definir las acciones más adecuadas en función de las posibilidades de la institución para que su aplicación elimine las debilidades encontradas y fortalezca los procesos internos para obtener un mejor desarrollo en base de una adecuada aplicación de su filosofía institucional.
- Definir las áreas de cobertura del plan de capacitación, analizando su pertinencia en función de sus costos, viabilidad y capacidad de la institución en su aplicación
- Establecer un esquema organizado mediante el cual se pueda implementar el taller desarrollado. Para ello, se ha considerado los aspectos técnicos dados por los recursos, infraestructura, equipamiento así como también los aspectos básicos dados por la definición de la planificación académica y la selección de los docentes.
- Evaluar la efectividad en la aplicación del taller en beneficio de sus participantes.

Tabla 33- Planificación de las Actividades



Elaborado por: Marco Ayala

8. Bibliografía

- AUSUBEL, D. P. y Sullivan, E (1983). El desarrollo de la Educación, Paidós, Barcelona.
- BESIL María del Carmen, (2003), La mercadotecnia y sus estrategias, México, UNAM, Pág. 56-78.
- ENRIQUEZ Mario (1998), La Nueva Ciencias de la Mente. Historia de la Revolución Cognitiva. Barcelona: Paidós.
- ESPARZA, Alicia, PETROLI (2004), Amalia S.A, “Modelos de Liderazgo”, Barcelona España, Ediciones Paidós Ibérica S.A,.
- ESTUPIÑAN Rodrigo Gaitán (2007), Gestión Administrativa Empresarial ,2da edición.
- FARNHAM, Diggory S (2004), Acciones para fomentar el Liderazgo, Bogotá-Colombia, Serie Bruner, Morata, Cuarta Edición.
- FRED David, (2003), Conceptos de administración estratégica, Pearson, Pág. 94.
- GARCÍA, Nicasio J.(2000), Los Líderes del Futuro, Caracas-Venezuela, Narcea, Tercera Edición.
- GARGÍA NÚÑEZ (2002), Antonio y BERRUEZO Pedro Pablo, El Liderazgo en la Educación, Barcelona España., Ediciones Cultural.
- KOTLER Philip y Armstrong Gary, (199), Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 203.
- KOTLER, Philip (2008), AMSTRONG, Gary. Administration Empresarial. Pearson Education. México.
- LÓPEZ DE BERNAL, Ma. Elena, ARANGO DE NARVÁEZ, Ma. Teresa, Colección para Padres y Maestros (2006), Como ser un Líder, Lima-Perú, Tomo 2, Ediciones Gamma.
- MARTINEZ, José Eduardo,(2006)Guía para la presentación de proyectos, Siglo 21 Editores.

- ORDOÑEZ LEGARDA, María del Carmen y TINAJERO MIKETTA, Alfredo, (2005) “Los tipos de Liderazgo” Madrid-España, ESTIMULACIÓN TEMPRANA, Edición MMVI, Cultural, S.A. tomos: 1,2, 3.
- Revista Finanzas y Economía, Ed 32, Art. Crecimiento del Sector de Consumo
- RIES AI (2005), AI, La Gestión Empresarial, Ed Sabas, Usa, Pg, 24-67-89 Morales-Arce.
- SALGADO GÓMEZ, Ana María y TERÁN ESPINOSA, Nora (2001), “Los Valores en la Educación Actual”, Madrid-España, Edición MMVIII.
- TASSET, Jean Marie (2010), TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA EDUCACIÓN, Barcelona-España, 1ra Edición, Ediciones Paidós Ibérica. S.A.

9. Anexos

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 6 de Abril del 2011

Srs.

Universidad Técnica Particular de Loja

Presente.

De mi consideración.-

Por medio de la presente, se autoriza al Sr. Tcrn. de E.M. Marco Ayala Campoverde con Cl. 170776492-2 a realizar su trabajo de investigación en la presente institución, con el tema: **Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Militar “Eloy Alfaro”** de la ciudad de Quito, con miras a obtener el título en Maestría y Gerencia Educacional.

.

Atentamente,

Carlos R. Garzón B.

CRNL. DE E.M.

Rector del Colegio Militar “Eloy Alfaro”

**ESCUDO, FOTOGRAFÍAS Y UNA
PUBLICACIÓN DE VALORES DEL COLEGIO
MILITAR “ELOY ALFARO”**

ESCUDO DEL COLEGIO MILITAR "ELOY ALFARO"







**Colegio Militar
"Eloy Alfaro"**

CULTIVAMOS VALORES

- **HONOR**
- **DISCIPLINA**
- **LEALTAD**

Nos dedicamos con esmero a la innovación educativa en pro del bienestar de la niñez y juventud ecuatoriana, que avala con éxito las experiencias institucionales en el ámbito educativo, desde hace 108 años.

El interés por insertarnos decididamente en la dinámica del quehacer pedagógico moderno es y será parte de nuestra filosofía, que aplica técnicas y métodos como herramientas válidas para propiciar aprendizajes significativos, donde cada integrante de la comunidad educativa es eje fundamental para la organización efectiva de nuestro proceso educativo, que con acierto lo llevamos adelante.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)				
Sr.(a) Gestor Educativo				
La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación				
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				
INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO				
Nombre del establecimiento educativo				
UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO				
Provincia				
Cantón				
Sector:	Urbano	Rural		
Marque con una x la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento				
1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
a. Fiscal				
b. Fisicomosional				
c. Municipal				
d. Particular Laico				
e. Particular religioso				
2.¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?				
a. El Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre				
b. Coordinadores de área				
c. Por grupos de trabajo				
d. Trabajan individualmente				
e. Otros (Indique)				
3. PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA				
a. El número de miembros en la institución				
b. Los resultados obtenidos en la institución				
c. El valor y tiempo empleados en la institución				
d. Otros (Especifique)				
4. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS				
a. Si				
b. No				
5. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL:				
a. Director				
b. Rector				
c. Consejo Directivo				
6. PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES				
a. Si				
b. No				
7. SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE				
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en Equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
8. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN				
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica la teoría y reflexión			
9. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:				
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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	Otros ¿Cuáles?			
11. EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:				
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			
La pregunta 12,13 y 14 deben ser respondidas con términos de Si o No				
12. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:				
a.	Organizar y Desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente			
d.	Mantener actualizada la metodología			
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			
g.	Elaborar una memoria periodica en la que se valores el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			
13. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y DE SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO				
	SI			
	No			
14. EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:				
a	Una reingeniería de procesos			
b	Plan Estratégico			
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.				

ENCUESTA A DOCENTES			
Sr. Profesor			
El levantamiento de Situaciones de Enseñanza (ISE) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor			
Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL			
Cada declaración tiene tres posibles respuestas:			
	1. SIEMPRE		
	2. A VECES		
	3. NUNCA		
Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.			
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Nombre del Establecimiento Educativo			
Ubicación del Establecimiento Educativo			
Provincia			
Cantón			
Sector:	Urbano		Rural
TIPO DE ESTABLECIMIENTO			
a	Fical		
b	Fiscomisional		
c	Municipal		
d	Particular Laico		
e	Particular Religioso		
2. CUESTIONARIO			
		SIEMPRE	A VECES
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa están intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias -asociación civil- padres y representativos consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director, rector cuanto intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
8. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros			
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director Rector del centro educativo			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
14. 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			

ENCUESTA A ESTUDIANTES				
Estudiantes				
Este cuestionario intenta recabar las opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO, en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento				
Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas				
CA	Si esta COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores			
A	Si esta DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores			
D	Si esta EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión			
CD	Si esta COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores			
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Nombre del establecimiento educativo				
Ubicación del establecimiento educativo				
Provincia				
Cantón				
Sector	Urbano		Rural	
TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
MATERIA DE ESTUDIO				
a	Fiscal			
b	Fiscomisional			
c	Municipal			
d	Particular Laico			
e	Particular Religioso			
2. CUESTIONARIO				
			CA	A
			D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
8. Los métodos de enseñanza en sus 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 con 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				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA									
ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.									
La información que le se suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación									
1. ¿Qué es la comunicación para Ud,? ¿En qué se diferencia de la información?									
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?									
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?									
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder ecuatoriano?									
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?									
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?									
7.¿Cuales son los valores que predominan en los profesores y alumnos?									
8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles Son?									
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN									