



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 CONSERVATORIO SUPERIOR NACIONAL DE MÚSICA DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2011.

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

AUTOR:

JOSÉ MAURICIO ROSALES NARVÁEZ

DIRECTORA:

MGS. LUPE LUZURIAGA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 29 de octubre del 2011

Mgs.

Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, José Mauricio Rosales Narvárez, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f. _____

José Mauricio Rosales Narvárez

C. I: 170871045-2

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, José Mauricio Rosales Narvárez, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 29 de octubre del 2011

f. _____

José Mauricio Rosales Narvárez

C. I: 170871045-2

AGRADECIMIENTO

Esta investigación es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que participamos en su desarrollo como un verdadero equipo de trabajo. Por esta razón agradezco en primera instancia a la Mgs. Lupe Luzuriaga mi Directora de Tesis, a mis profesores que me acompañaron durante mis dos años de estudio con su motivación permanente; a la Universidad Técnica Particular de Loja por abrirme sus puertas para ser un mejor profesional. Finalmente deseo extender un agradecimiento especial a todo el Personal Administrativo de la Institución; a mis ex colegas docentes y queridos estudiantes del Conservatorio Nacional de Música que me ofrecieron su valioso tiempo.

José Rosales

DEDICATORÍA

“La música constituye una revelación más alta que ninguna filosofía”. Ludwig Van Beethoven (compositor y músico alemán: 1770-1827)

Dedico esta tesis a todos los estudiantes que desean hacer de la música su profesión y su vida.

José Rosales

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Maestro
RAÚL ESCOBAR
Rector del Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito

PRESENTE

De mis consideraciones.-

Reciba un cordial saludo y mis sinceras felicitaciones por la loable labor que realiza en beneficio de la cultura musical de nuestro país.

Mi nombre es José Rosales y he formado parte de esta prestigiosa institución como docente de Flauta travesera y Jefe del Área de Vientos Madera durante el período 1998 al 2008.

En estos momentos me encuentro cursando el último nivel de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Técnica Particular de Loja, en la cual se me solicita llevar a cabo una investigación en una institución educativa donde se haya prestado servicios profesionales; por este motivo y a través de la presente deseo solicitar a usted, de la manera más comedida, se me autorice realizar mi tesis en esta institución.

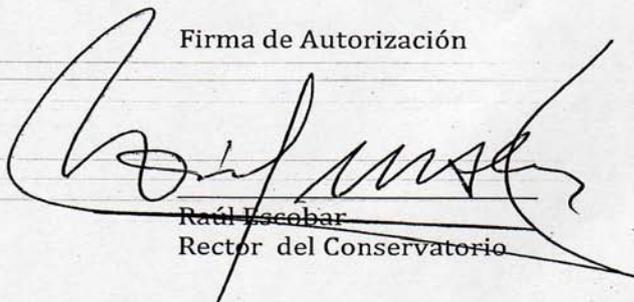
Esperando contar con su autorización y apoyo, me comprometo a realizar una tesis con el profesionalismo que me ha caracterizado en mi carrera, de una manera honesta y responsable, manteniendo la confidencialidad de la información que me sea proporcionada. Espero que este trabajo se pueda convertir en un aporte que vaya en beneficio de todos los miembros que conforman la prestigiosa institución que usted preside.

Agradezco de antemano por la atención que brinde a la presente.

Atentamente


José Rosales N.
Estudiante de la Maestría

Firma de Autorización


Raúl Escobar
Rector del Conservatorio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Portada	I
Certificación del Director	II
Autoría	III
Acta de Sesión	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Certificado Institucional	VII
Índice de contenidos	VIII
Resumen	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 La gestión educativa	3
2.1.1 Concepto	3
2.1.2 Importancia	3
2.1.3 Tipos de Gestión	4
2.2 Liderazgo educativo	5
2.2.1 Concepto	5
2.2.2 Tipos	6
2.2.3 Características	10
2.3 Diferencias entre directivo y líder	11
2.4 Los valores y la educación	12
3. METODOLOGÍA	14
3.1 Participantes (población total de docente y estudiantes, la muestra seleccionada).	14
Personal directivo por sexo y edad	14
Personal docentes por sexo y edad	15
Personal administrativo y de servicios	16
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad. (La especialidad es en caso que la investigación sea en bachillerato)	17
3.2 Materiales e instrumentos	19
3.3 Métodos y procedimientos	21

4.	RESULTADOS	22
4.1.	DIAGNÓSTICO	22
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores.	22
4.1.1.1	El manual de organización	22
4.1.1.2	El Código de ética	23
4.1.1.3	El plan operativo anual (POA)	23
4.1.1.4	El proyecto educativo institucional (PEI)	24
4.1.1.5	El Reglamento interno y otras regulaciones	24
4.1.2	La estructura organizativa del Conservatorio Nacional de Música	25
4.1.2.1	Misión y visión	24
4.1.2.2	El Organigrama	26
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	27
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia de valores	27
4.1.2.5	Dimensión organizativa operacional y valores	28
4.1.2.6	Dimensión administrativa, financiera y valores	29
4.1.2.7	Dimensión comunitaria y valores	29
4.1.3	Análisis FODA	30
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	30
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	31
4.1.3.3	Matriz FODA	32
4.2	RESULTADOS	33
4.2.1	De los directivos	33
4.2.2	De los profesores	48
4.2.3	De los estudiantes	51
4.2.4	De los padres de familia	53
5.	DISCUSIÓN	59
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
7.	PROPUESTA DE MEJORA	67
8.	BIBLIOGRAFÍA	90
9.	APÉNDICES	93

RESUMEN

Los estudios de liderazgo, gestión y valores hoy cobran una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente educativo en el Conservatorio Nacional de Música de Quito. Mucho se ha estudiado sobre el papel que debe jugar el Director del Conservatorio y en este trabajo también es posible referirse al papel del liderazgo del profesor y el tutor en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación y con la misión social que tiene la educación musical en los momentos actuales, en el mismo se harán algunas reflexiones del papel que va a jugar el profesor y como líderes capaces de llevar a quienes conforman la institución a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales.

Es así que se origina la idea de realizar un diagnóstico en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito para posteriormente presentar una propuesta de un Plan Estratégico Institucional que permita conocer en donde se esta y hacia donde se va; puesto que un Plan Estratégico es una poderosa herramienta administrativa que promulga el mejoramiento institucional; para ello es necesario descomponer éste estudio de investigación en varias partes que a continuación se detallan:

Se inicia con la introducción, luego se tiene el marco teórico sobre liderazgo, gestión y valores, se sigue con la metodología en la que se detalla los participantes, los materiales e instrumentos y el método y procedimiento empleados en la investigación.

A continuación se analiza en forma cuantitativa y cualitativa los resultados a través de un diagnóstico organizacional de los instrumentos de gestión educativa, la estructura organizativa y se termina con un análisis FODA que se utilizan actualmente en el Conservatorio Nacional de Música de Quito.

Se realiza la evaluación de los resultados de la encuesta a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia a través de una discusión.

Se expone las conclusiones y recomendaciones emitidas luego de haber culminado el estudio de investigación, con el fin de que el Conservatorio Superior Nacional de

Música de Quito pueda tener herramientas administrativas adecuadas para su gestión y logre desarrollarse eficientemente.

Finalmente se plantea la propuesta de mejoramiento del Conservatorio Nacional de Música a través de Plan estratégico Institucional en el cual se desarrollaran varios proyectos estratégicos para el funcionamiento del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

1. INTRODUCCIÓN

El Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito, ha emprendido en el último año una reforma radical de carácter administrativo y académico en la Gestión. Liderazgo y Valores que pueda facilitar su desarrollo como Institución de formación musical especializada, es decir, que de acuerdo a cada fase del desarrollo de las y los estudiantes, posibilite, determina y finalmente entregue músicos profesionales a la sociedad ecuatoriana.

Este trabajo, permitirá advertir si en la institución se aplican principios de Gestión, Liderazgo y Valores por parte de los directivos, que permita formar estudiantes en el ámbito artístico-musical especializada; en donde también se formen seres humanos integrales con destrezas, habilidades, capacidades y competencias acorde a las exigencias de la vida actual, la que no solo está vinculada con el saber académico sino por sobre todo con la formación de sólidos valores que orienten la plena convivencia ciudadana.

En este contexto, se aplicará un marco teórico – conceptual acorde al estudio propuesto que permita identificar una línea base acerca de la Gestión, Liderazgo y Valores; luego se aplica la metodología de estudio con una breve descripción del centro educativo en donde se desarrollará la investigación (población total de docentes y estudiantes); inmediatamente se procede a realizar un diagnóstico institucional y se describe el objetivo y las partes de la encuesta, entrevista y observación de los elementos curriculares para posteriormente efectuar un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos desde los diferentes ejes curriculares, y otros aspectos inherentes al funcionamiento organizacional.

Por otra parte, este trabajo de investigación es importante por su alcance y trascendencia, puesto que cualquier reforma que se realice en el Conservatorio Superior Nacional de Música de la ciudad de Quito tendrá un impacto a nivel nacional en razón que la institución es un referente para otras instituciones musicales en el país.

Es por ello que se aspira, mediante esta investigación, aportar al debate desde el campo de la Gestión, Liderazgo y Valores, al tema de la educación musical en el país. Adicionalmente, el tema tiene trascendencia social, porque la propuesta beneficiará al personal administrativo y académico del Conservatorio Nacional de Música, lo cual incidirá en un mayor prestigio institucional.

Es posible prever ciertas limitaciones que podría existir en lo que tiene que ver con el trabajo de campo, específicamente con docentes renuentes a proporcionar información; sin embargo se encuestará a los más entusiastas para facilitar la recolección de datos. Esta dificultad se solucionaría dando al cronograma de trabajo la flexibilidad necesaria para corregir algunos desfases de tiempo si se llegasen a presentar.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Antes de definir el concepto de “Gestión Educativa” es necesario revisar cuál es la definición de “Gestión” la que dice que es: “el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas”¹. Es decir tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba al campo de la administración, fundamentalmente de empresas.

Actualmente el concepto de Gestión Educativa dice lo siguiente “ es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en –con- y para la comunidad educativa”². El objetivo primordial de la Gestión Educativa es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

2.1.2 Importancia

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

¹ Muñoz, J. (2001). Evaluar al Sector Público. España - Universidad de Cádiz. Segunda Edición. Publicaciones Universidad de Sevilla. Pagina 55.

² Lavín, S. y Del Solar, S. (2000). El proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Chile. Segunda Edición. Editorial LOM Concha y Toro. Página 19

2.1.3 Tipos de Gestión

En cuánto a los tipos de gestión se clasifican de acuerdo al ámbito de trabajo que se desarrolla.

2.1.3.1 Gestión de Calidad

“Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente”³. Es decir mediante la gestión de calidad, los directivos participan en la definición, análisis y garantía de los servicios educativos ofertados.

2.1.3.2 Gestión Social

“Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones”⁴.

2.1.3.3 Gestión Educativa

“Es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”⁵.

³ Udaondo, M. (1992). Gestión de Calidad. España. Primera Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Página 5.

⁴ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. ITESO.

⁵ UNESCO (2000). Gestión Educativa Estratégica. IIPE. Buenos Aires

2.1.3.4 Gestión Empresarial

Es un término que abarca “un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya finalidad dependerá del tamaño de la misma. En cualquier caso, el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo”⁶.

2.1.3.5 Gestión Ambiental

Se entiende “el conjunto de estrategias, acciones, planes, actuaciones, etc., encaminadas a evitar, disminuir, mitigar los impactos ambientales”⁷.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

A partir de la definición de liderazgo es posible dar el concepto de liderazgo educativo; “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”⁸. Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares.

Ahora si se puede definir el concepto de “liderazgo educativo o instruccional”, que es un tipo más restringido de actuación, centrada en las relaciones interpersonales entre directores y profesores con el propósito de incrementar la eficacia escolar. En otras palabras el liderazgo educativo “es un tipo especial de gestión pedagógica”⁹

Esta definición mantiene explícitamente que los directores influyen en el rendimiento de los alumnos influyendo sobre el desempeño y las actitudes docentes de los profesores. Ejercer este liderazgo implica en cierta medida asumir el papel de

⁶ Calderón, G. y Castaño, G. (2005). Investigación en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia. Publicado por la Universidad Nacional de Colombia. Página 313.

⁷ Moller, R. (2006). Transporte Urbano y Sostenible en América Latina. Colombia. Editorial Universidad del Valle. Página 65.

⁸ UNESCO (2000). Gestión Educativa Estratégica. IPE. Buenos Aires. Página 9.

⁹ Schereishein, Tolliver y Behling. (1982). El Liderazgo hace una diferencia en la Administración.

“formador de formadores”. El líder tiene como finalidad influir en los docentes para mejorar su actuación (docencia): su intervención apunta directamente a personas adultas.

2.2.2 Tipos

Hay una variedad de tipos de liderazgo, como resultado de los estudios sobre este tema, sin embargo en éste estudio se consideran los siguientes tipos de liderazgo: carismático, transaccional, transformacional y Laissez – Faire.

2.2.2.1 Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que ha determinado que la forma de influir en los seguidores, no está basada por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración.

Como resultado de los estudios sobre el tema del liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático. Y para ponerlas en perspectiva se describen a continuación.

- a) *“Visión.-* Los líderes carismáticos articulan una visión trascendente que se convierte en el grito de guerra de un movimiento o causa. Tiene la habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente. Reconocen con rapidez las discrepancias entre el statu quo en que las cosas pueden o deben hacerse.
- b) *Habilidad de comunicación excepcionales.-* Además de la visión los líderes con carisma poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje.
- c) *Confianza en sí mismo y convicción moral.-* Los líderes carismáticos generan confianza en su liderazgo merced a su inquebrantable confianza en si mismo, perdurable fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio.

- d) *Capacidad para inspirar confianza.*- Sus partidarios creen con tal fuerza en la integridad de los líderes carismáticos, que arriesgan su carrera para seguir la visión de sus líderes. Estos se ganan el respaldo y confianza mostrando su compromiso con las necesidades de los seguidores por encima de su interés personal. Esta cualidad inspira a los seguidores y genera confianza mutua entre ellos y el líder.
- e) *Fuerte orientación al riesgo.*- Los líderes carismáticos se ganan la confianza de sus seguidores por su disposición de asumir grandes riesgos personales. La gente admira el valor de quienes “se la juegan”. El que estos líderes se pongan en peligro es una forma de defender personalmente su visión y al hacerlo obtienen la admiración y el respeto de los seguidores.
- f) *Gran energía y orientación a la acción.*- Los líderes con carisma están llenos de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo. Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que inyecta energía, entusiasmo y atrae a los demás.
- g) *Base de poder fundamentada en las relaciones.*- Una dimensión modular del liderazgo carismático es que éste conlleva una relación e intención entre líderes y seguidores. No obstante a diferencia de otras formas de liderazgo, el carismático se basa profundamente en las relaciones y casi por completo en el poder experto, incluso cuando ocupa una posición formal en la organización.
- h) *Conflicto interno mínimo.*- Por lo común los líderes con carisma están convencidos de que su visión y estrategias son las correctas, lo que explica por qué persisten y aguantan los reveses hasta el final. Debido a su convicción, hasta cierto punto no les incomoda ni les produce culpa presionar a los seguidores para que resistan aunque enfrenten amenazas.
- i) *Personalidad autocomprometida.*- Aun cuando a nadie haga suya la causa de los líderes carismáticos, con frecuencia estos promueven su persona y su visión.”¹⁰

¹⁰ Lussier, N y Achua, C (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Segunda Edición. Editorial Thomson. Página 350-352.

2.2.2.2 Liderazgo Transaccional

Este liderazgo está determinado por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea, ni voluntaria sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos y contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que solo manda y ordena.

Estos líderes resultan detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el máximo provecho en sus ejecutorías en función del poder formal que les da su influencia económica

En el liderazgo transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, los que se exponen a continuación.

- 1) *“Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente).-* Dónde el líder recompensa al seguidor, si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones incluyendo reconocimiento público por un desempeño sobresaliente.
- 2) *Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente).-* En el cuál el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de éste último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse”¹¹.

¹¹ Bass, B. y Riggio R. (2006). Líder Transformacional. Estados Unidos. Segunda Edición. Página 14.

2.2.2.3 Liderazgo Transformacional

“Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que pueda dirigir la organización hacia el logro de las metas.

Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor.

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”¹².

2.2.2.4 Liderazgo Laissez - Faire

En este tipo de liderazgo el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización, como también el grupo que dirige. Porque permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad sin sujetarse o seguir instrucciones para la realización de sus actividades productivas.

Para visibilizar con más claridad la conducta de este liderazgo se plantea los siguientes aspectos:

- Toma de decisiones.- Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.
- Programación de los trabajos.- Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.
- División de trabajo.- El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.

¹² Lussier, N y Achua, C (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Segunda Edición. Editorial Thomson. Página 356.

- Comportamiento del líder.- El líder asume el papel de miembro de grupo y actúa solo cuando es solicitado.

Cuando surgen problemas en la organización los líderes *laisse - faire* no buscan resolverlos, ni tampoco establecen criterios y requerimientos que se deban cumplir, como haría un líder eficaz y eficiente. El líder *laissez faire* no genera conversaciones que permitan lograr llegar a decisiones consensuadas con sus seguidores.

2.2.3 Características

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

1. *“Capacidad de comunicarse.* La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. *Inteligencia emocional.* Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. *Capacidad de establecer metas y objetivos.* Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. *Capacidad de planeación.* Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. *Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.* Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. *Un líder crece y hace crecer a su gente.* Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. *Tiene carisma.* Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
8. *Es Innovador.* Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. *Un líder es responsable.* Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. *Un líder está informado.* Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa”¹³.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre los directivos y los líderes, “radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas”¹⁴. En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

¹³ s.r. Características de un Líder. Consultado el 17 de octubre del 2011; disponible en http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm.

¹⁴ Zaleznick, A. (1977). Managers and Leaders. Are They Different. Harvard - Profesor

2.4 Los valores y la educación

“Es posible entender la educación en valores como el proceso que ayuda a las personas (en este caso a los alumnos) a construir racional y autónomamente sus valores. Es decir, capacitar al ser humano para conseguir aquellos mecanismos cognitivos y efectivos que, en completa armonía, nos ayuden a convivir en equilibrio y la comprensión necesarios para integrarnos como individuos pertenecientes a una sociedad y como seres únicos, en el mundo que nos rodea”¹⁵.

“La educación en valores trata de trabajar las dimensiones morales de las personas, para dar lugar a la aparición de la autonomía, racionalidad y uso del diálogo en el proceso de comunicación. También actúa como instrumento habilitador en la construcción de principios y normas, tanto de carácter mental como hábitos de conducta. Este proceso deberá facilitar la unión del pensamiento y la forma de actuar, para que operen en conjunto, en una relación simétrica frente a la comprensión y resolución de conflictos”¹⁶.

Es entonces de vital importancia que desde la institución educativa se ofrezca sin limitaciones y por medio de conocimientos, procedimientos y actitudes, una enseñanza en valores como un medio óptimo para progresar en la vida y que además favorezca la aparición de criterios morales propios, derivados de la razón y el diálogo, Y uno de los factores claves debe ser la enseñanza en valores desde la más temprana edad, para que exista una continuidad que permita ir desarrollando y depurando las actitudes del niño frente a cada valor.

Los valores en educación deben ser entendidos desde la transversalidad, es decir, aprovechar el uso y las enseñanzas transmitidas por los valores desarrollados en el aula para integrarlos en un marco global, pues estos son una cualidad exclusiva de

¹⁵ Rollano, D. (2004). Educación en Valores: como enfocar la educación hacia la ética. España. Editorial Vigo. Página 2.

¹⁶ Rollano, D. (2004). Educación en Valores: como enfocar la educación hacia la ética. España. Editorial Vigo. Página 3.

las personas y en todas nuestras acciones, sentimientos, prioridades, intereses, etc., hay presentes de manera consciente o no, una serie de valores que nos condicionan tanto a nivel personal como en la relación con los demás.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El Conservatorio Nacional de Música de Quito está constituido por 985 personas, los que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: En el Nivel Ejecutivo está conformado por el Director. En el ámbito Administrativo 25 personas, en el nivel Operativo y de Servicios 11 personas. Los docentes de planta son 81, mientras que los estudiantes son 858 los mismos que se encuentran cursando las especialidades de técnicos y tecnólogos musicales. Se contempla un número aproximado de 620 padres de familia ya que existen en algunos casos dos hijos o más por familia.

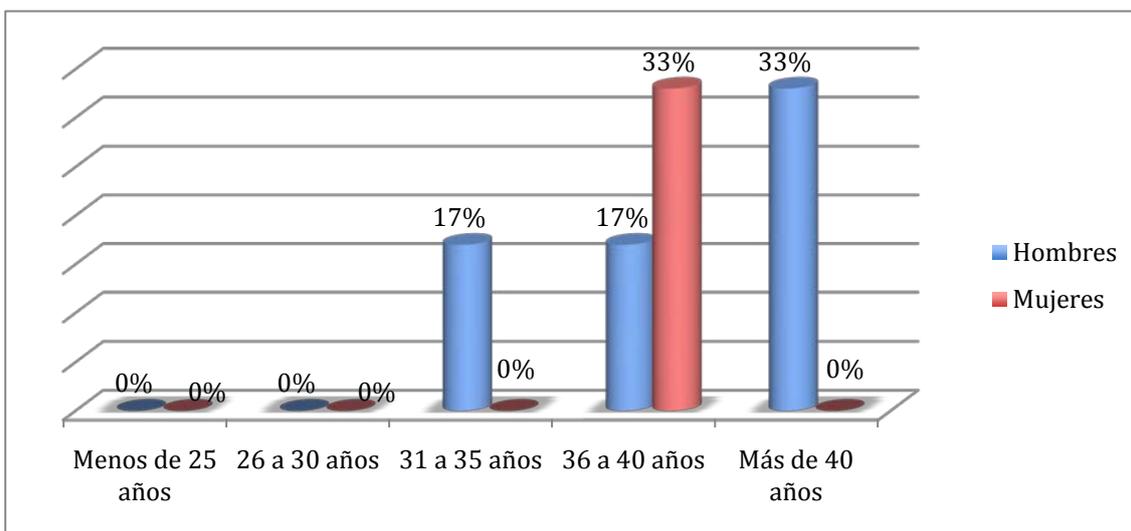
Personal directivo por sexo y edad

Tabla No. 1

Rangos de edad y género de los directivos del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	0	0	0	0
31 - 35 años	1	17%	0	0
36 - 40 años	1	17%	2	33%
Más de 40 años	2	33%	0	0
Total	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta dirigida al personal directivo
Elaborado por: José Rosales



En el cuadro se puede observar que hay 17% de hombres entre 31 y 35 años se sigue con 17% de hombres y 33% de mujeres entre 36 y 40 años a continuación 33% de hombres con más de 40 años. Estos resultados indican que la mayoría de directivos del Conservatorio Nacional de Música de Quito están sobre los 36 años.

Personal docentes por sexo y edad

Tabla No.2

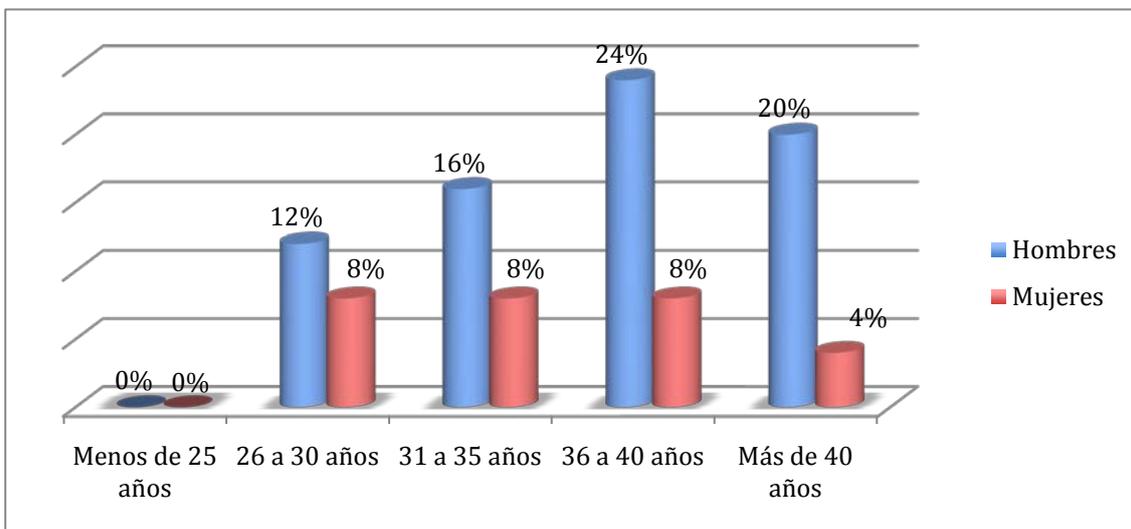
Rangos de edad y género de los docentes del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	3	12%	2	8%
31 - 35 años	4	16%	2	8%
36 - 40 años	6	24%	2	8%
Más de 40 años	5	20%	1	4%
Total	18	72%	7	28%

Fuente: Encuesta dirigida al personal docente
Elaborado: José Rosales

El 72% del personal docente que labora en el Conservatorio Superior Nacional de Música corresponden al género masculino, de los cuales el 24% se encuentran en un rango de edad entre 36 a 40. El 28% corresponde a docentes de género

femenino cuyo rango de edad se encuentra en porcentajes iguales entre los rangos de menores de 40 años. Estos resultados indican que la mayoría del personal docente del Conservatorio Nacional de Música son docentes de género masculino menores a 40 años.



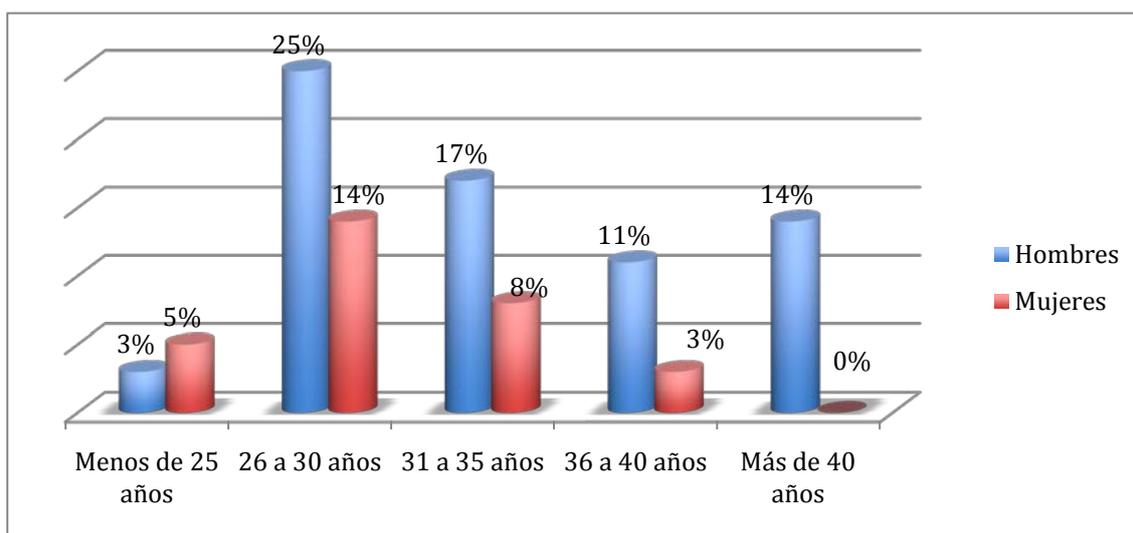
Personal administrativo y de servicios

Tabla No.3

Rangos de edad y género del personal administrativo y de servicios del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
Menos de 25 años	1	3%	2	5%
26 - 30 años	9	25%	5	14%
31 - 35 años	6	17%	3	8%
36 - 40 años	4	11%	1	3%
Más de 40 años	5	14%	0	0
Total	25	70%	11	30%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo y de servicios
Elaborado: José Rosales



En cuanto al personal administrativo y de servicios se observa que en su 70% el personal es masculino y se encuentra en mayor porcentaje estructurado por personal joven. Los mismo ocurre con el personal femenino que corresponde al 30% del total de encuestados.

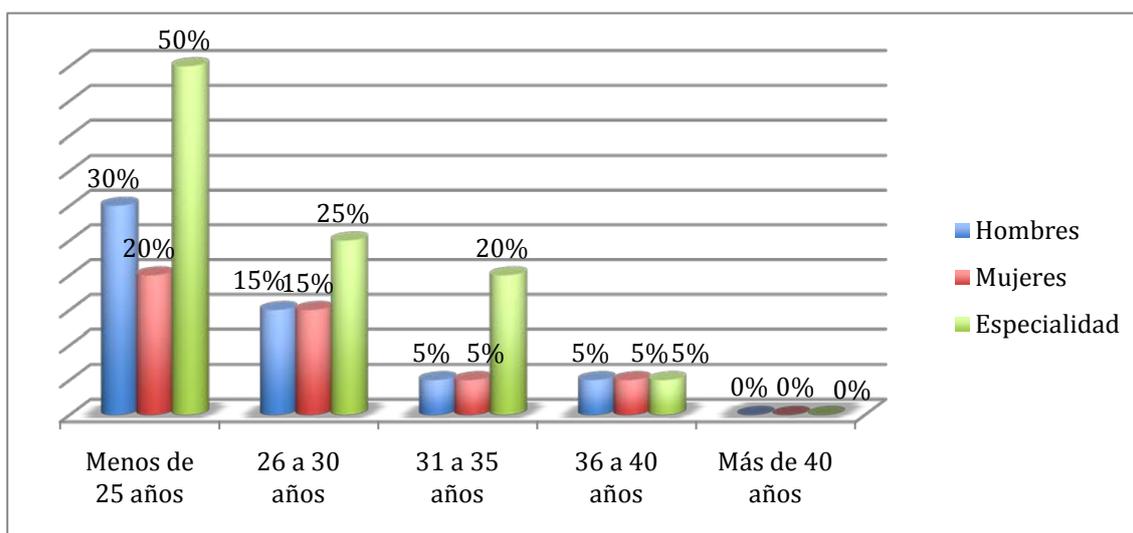
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad

Tabla No.4

Rangos de edad, sexo y especialidad del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres		Especialidad	
	f	%	F	%	f	%
Menos de 25 años	6	30%	4	20%	10	50%
26 - 30 años	3	15%	3	15%	5	25%
31 - 35 años	1	5%	1	5%	4	20%
36 - 40 años	1	5%	1	5%	1	5%
Más de 40 años	0	0	0	0	0	0%
Total	11	55%	9	45%	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a al población estudiantil
Elaborado: José Rosales



Con cada grupo se realizó un trabajo cualitativo y de investigación a través de la aplicación de entrevistas estructuradas (anexo) las mismas que permitirán recolectar información relevante para el diagnóstico.

De otra parte hay que alertar que por tratarse de una investigación cualitativa, la muestra fue intencionalmente escogida y selectiva. Esto significa que el investigador seleccionó el número de participantes de forma aleatoria contemplando las siguientes características: en primer lugar, pertenecer al grupo por lo menos dos años o más; personajes reconocidos como probables líderes por parte del grupo. Para conocer este aspecto, el investigador hizo acercamientos con quienes laboran y estudian en esta institución. Sus resultados se muestran en los capítulos siguientes.

Entretanto, se advierte que el número de participantes en este trabajo, por grupos, es el siguiente: El representante del Nivel ejecutivo (rector); una persona del Nivel de Apoyo; uno del Nivel Operativo; tres docentes; seis estudiantes del Nivel Técnico (tres mujeres, tres hombres); seis estudiantes del Nivel Tecnológico (tres mujeres, tres hombres); cuatro padres de familia (dos mujeres, dos hombres).

Hay que considerar que en la investigación cualitativa, se han obtenido los principales signos, sentidos y discursivos contenidos en la institución –a través de la lectura de los documentos internos – para proponer soluciones a los problemas que

se detecten. Los datos cualitativos se obtendrán, además, a través de la lectura de documentos, revistas y textos especializados en el tema de la gestión, liderazgo y valores institucionales para plasmarlos en el informe final de la investigación.

El procesamiento de información, por otro lado, se realizó en forma manual por medio de la codificación de datos. Este tipo de codificación consistió en descubrir categorías simples o abiertas, las cuales se clasificaron por relación de sentido en categorías conceptuales. El trabajo posteriormente consiste en clasificar estas categorías en categorías selectivas para con ellas construir un cuerpo teórico que permita explicar el objeto de estudio que se aborda en esta investigación.

Así, el análisis se lo hizo en partes. La primera consistió en transcribir las entrevistas y las anotaciones efectuadas por el investigador en la parte dedicada a la entrevista. Se hizo esto para asegurar exactitud en lo indicado por los participantes. Las transcripciones se hicieron en el programa de procesador de texto word y el análisis se realizó de forma manual. Los pasos para cumplir con este cometido fueron:

1. Asignar códigos a las transcripciones de las entrevistas.
2. Anotar reflexiones y comentarios en los márgenes.
3. Identificar frases simples, relaciones entre variables, patrones en las oraciones, temas, diferencias marcadas y secuencias comunes.
4. Aislar estos patrones a fin de llevarlos al campo reflexivo.
5. Elaboración de un conjunto de generalizaciones.

La segunda fase del análisis es la representación de los datos, consistente en desarrollar información organizada para obtener conclusiones. Los datos se presentan en forma reflexiva y por bloques.

3.2. Materiales e instrumentos

El objetivo de este trabajo es realizar una propuesta de mejoramiento a partir de un diagnóstico institucional aplicando los principios de la gestión, valores y liderazgo para ello se realizará una lectura de los documentos existentes en la institución

como línea base. Es decir, se efectuará una labor histórica y retrospectiva para generar datos contextuales que sirvan para desarrollar el diagnóstico propuesto.

Para esta tarea se utilizó la observación que es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que se estableció la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, por lo que fue el inicio de toda comprensión de la realidad; también se utilizó las denominadas fichas bibliográficas, las mismas que servirán para anotar citas importantes de los documentos, autores y académicos que se refieran al tema que se abordan en esta investigación. Posteriormente se aplicará una observación estructurada y participante, mediante esta técnica se analizarán hechos ubicados en categorías previamente definidas. Por tanto, la observación procurará:

1. Examinar: ¿quién hace?
2. Ubicar ejes de observación: ¿qué se hace?
3. Ubicar un tiempo determinado: ¿cuándo se hace?
4. Ubicar un espacio preciso: ¿dónde se hace?
5. Bajo qué condiciones: ¿cómo se hace?
6. Las razones o motivos de la observación: ¿por qué se hace?
7. Lo que se espera obtener: ¿para qué se hace?

Esta técnica demandó la utilización de un diario de campo, el cual sirvió para llevar anotaciones y reflexiones acerca de las observaciones que se efectuó para obtener datos para la investigación previamente planificada desde la observación participante.

Finalmente se aplicó una serie de entrevistas estructuradas a los diferentes actores de la institución, los mismos que permitirán conocer la realidad desde una visión y percepción diferente; con la finalidad de procesar sus resultados dentro del trabajo de diagnóstico y permitir un adecuado análisis que concluya con recomendaciones aplicables.

3.3 Método y procedimiento

Se utilizó la deducción y la inducción como métodos investigativos. El método deductivo siguió un proceso sistemático y analítico, por lo que se expondrán conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales, de los cuales se extraerán conclusiones o consecuencias que sirvan para la investigación. Para ello se aprovecharon los contenidos de las teorías demostradas en estudios similares. En otros términos se partirá de una teoría general que explique el hecho que motiva el presente trabajo, para luego conocer el mismo hecho empíricamente. Este método será utilizado tanto en la construcción del dato teórico como en el de campo. Es decir, en aquella información relacionada con el marco teórico y con el diagnóstico de este trabajo.

También se utilizará el método inductivo que partirá del conocimiento empírico que proporcione de la información resultante para la aplicación del cuestionario de entrevistas a los grupos previamente planificados y descritos con anterioridad.

Finalmente, se aplicará el método de síntesis, para reunificar la parte conceptual y metodológica para presentarlo en un trabajo articulado para su lectura correspondiente. Por tanto, el método será utilizado en el momento de presentar el informe de la investigación.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de organización

El Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito no posee un Manual de Organización de la institución. Ello no permite advertir la existencia de objetivos específicos, alcance, fines, estructura orgánica. Lo que sí existe es un Registro Oficial en el cual se hablan de los órganos de trabajo de la institución. Entre ellos se encuentra el técnico – pedagógico, de ejecución, de apoyo administrativo, de apoyo, de participación y el de vigilancia.

Cuando se indaga a la máxima autoridad de la institución acerca de la existencia de un trabajo con valores, este reconoce *“que ciertamente por ser un organismo de educación no convencional como una escuela, no se ha pensado en incorporar este aspecto al manual de organización”*. A pesar de ello, se reconoce que *“este es un aspecto importante, sobre todo en la sociedad actual en la cual priman antivalores”*. Por esto asegura que *“en los próximos trabajos que se realice en este sentido considera importante la aplicación de estos conceptos”*.

También se observa que, a pesar de no existir expresamente planteado el tema del liderazgo, *“este se lo practica todos los días y en todas las instancias del conocimiento y actuación quienes conforman el Conservatorio Nacional de Música de Quito”*. Sin embargo la forma de organización que centraliza el poder en una sola instancia no permite que se fomente el liderazgo de forma adecuada ni por parte de los docentes y tampoco por parte de los estudiantes.

Además el concepto de liderazgo debe ser entendido desde la gestión misma de la institución y si se observa cuidadosamente se evidenciará que ésta carece de muchos elementos que denotan una práctica educativa de liderazgo verdadero.

4.1.1.2 El Código de Ética

No existe un código de ética o de convivencia. Esta característica no permite conocer la existencia de herramientas que sirvan para fortalecer una cultura ética y de servicio; alimentar un diálogo reflexivo sobre ideales de convivencia, integración, inclusión, participación, solidaridad y democracia; avanzar hacia la construcción del bien común; priorizar los principios y valores que aplicados conllevan la humanización de la gestión educativa fomentando el respeto interno y trabajando con y para la comunidad.

La inexistencia de este código puede ocasionar, como lo señala el rector, *“que en la institución, en algún momento, existan problemas conductuales que no se puedan sancionar, si existiera directrices adecuadas”*. Esto se evidencia en el poco cuidado y respeto que se da a la infraestructura y equipos por parte de algunos docentes y estudiantes.

4.1.1.3 El plan operativo anual (POA)

No existe un Plan Operativo Anual (POA). De ahí que se imposibilite conocer los aspectos relacionados con la aplicación en valores y liderazgo, sin embargo el disponer de un POA permite poseer un documento formal en el que se enumeren, por parte de los responsables de una entidad, la consecución de los objetivos a alcanzar. También permitirá que el trabajo de la institución se alinee con el plan estratégico, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento que conforma la institución.

La ausencia del POA además no proporciona una adecuada información sobre los programas curriculares ni los ejes verticales de estudios que se pretenden alcanzar anualmente en el ámbito académico, por esta razón y al igual que en los objetivos institucionales y el plan de acción no se puede observar elementos y herramientas, se deberán plantear aspectos relacionados con el liderazgo y valores institucionales y educacionales.

4.1.1.4 El proyecto educativo institucional (PEI)

En el Conservatorio Superior Nacional de Música no existe un Proyecto Educativo Institucional (PEI). De ahí que no se conocen aspectos relacionados con los valores y el liderazgo relacionados al entorno institucional; la visión y el análisis institucional. El diseño y planificación de esta estructura educativa permitirá tener una descripción de los ámbitos: curricular, equipo humano, financiero, infraestructura. Esto se hará con la presencia de un eje transversal en valores y liderazgo.

4.1.1.5 Reglamento interno y otras regulaciones

Sí posee un reglamento interno en el cual se describen, principalmente, el trabajo que deben cumplir los miembros de esta institución. Sin embargo, estas no se encuentran en concordancia con los principios de valores, liderazgo o de gestión moderna.

Este aspecto es reconocido por el personal administrativo de la entidad. *“Es cierto que no se ha planteado un reglamento que permita hacer un trabajo más eficiente al que ya realizamos en estos momentos, sin embargo todo ha quedado en papel, la gestión sigue siendo ineficiente y el maltrato a los estudiantes continúa”.*

El reglamento interno no contempla el perfil del docente y de estudiantes desde una óptica de liderazgo y valores, tampoco ofrece una adecuada estructuración de la política y funciones de las diferentes instancias, además de que no es preciso en la descripción de funciones de cada uno de los miembros integrantes de la institución.

4.1.2 La estructura organizativa del Conservatorio Nacional de Música de Quito

4.1.2.1 Misión y visión

La Misión del Conservatorio Nacional de Música no hay, solamente existe un ambiguo enunciado: “es una entidad pública dedicada a la formación de profesionales músicos instrumentistas y pedagogos; a fomentar la investigación, creación y difusión musical, garantizando la defensa y fortalecimiento de la cultura y

los valores musicales tanto nacionales como universales”¹⁷. Como se puede apreciar, en la misión no es evidente la aplicación de ningún principio de liderazgo y la práctica de valores; la misión se centra al ámbito musical descuidando otros aspectos valiosos de la formación transversal.

En cuanto a la visión del Conservatorio Nacional de Música por igual es inexistente, siendo ésta de vital importancia puesto que es la guía que señala el camino a seguir para la consecución de objetivos.

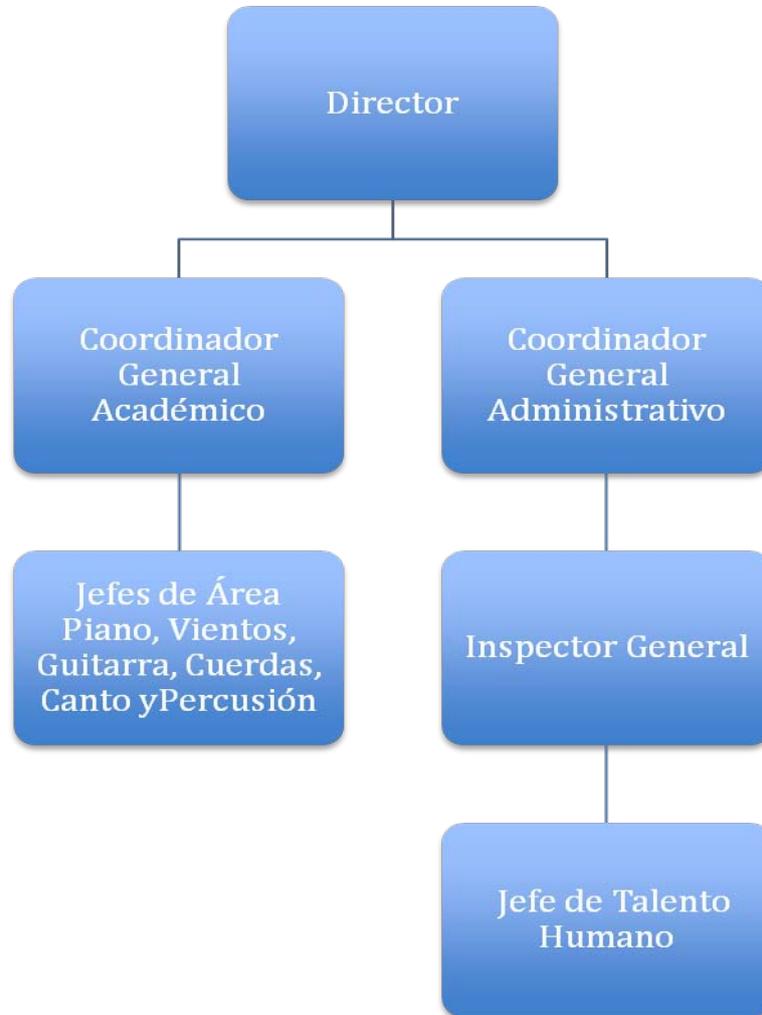
Es necesario indicar que la visión permitiría exponer hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los alumnos, de la aparición de nuevas condiciones. Así, la visión tiene la finalidad de describir supuestos escenarios futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la institución, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

¹⁷ Conservatorio Nacional de Música de Quito. Consultado el 10 de septiembre en <http://www.conamusi.edu.ec/>

4.1.2.2 El Organigrama

Figura No.1:

Organigrama Posicional del Conservatorio Nacional de Música



Fuente: Conservatorio Nacional de Música – Quito
Elaboración: José Rosales

En el organigrama se advierte una estructura piramidal jerárquicamente organizada. Esto quiere decir que el liderazgo es ejercido por una sola persona y de ahí se emana el poder hacia el resto de los componentes de la institución. Esto se constituye en *“un problema porque no existe una formación que permita que las personas ejerzan, desde su rol, una posición de liderazgo para guiar e incentivar a los seguidores a la consecución de los objetivos.* En otras palabras hay una mala gestión administrativa y no se delega funciones. No constan los alumnos en el

organigrama porque solo se está refiriendo a la situación organizacional que atraviesa la institución y no en forma global

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Existen funciones definidas por procesos. Esta es la organización de la institución:

- Procesos gobernantes. En este apartado se encuentra la Dirección, a cargo de la representación de la institución.
- Procesos habilitantes, donde se halla a la Coordinación Académica, encargada del control curricular y académico de la institución; estudios de instrumentos y vocales; estudios musicales teóricos; investigación y creación musical; música latinoamericana, ecuatoriana y folklore.

La responsabilidad de esta área académica se encuentra en los Jefes de Área de cada Departamento. Finalmente y en la misma posición de jerarquía que el coordinador académico se encuentra el Coordinador Administrativo quien cumple funciones financieras y administrativas, delegando estas últimas al Inspector General quien cumple algunas veces la función de Jefe de Talento Humano a pesar que existe este puesto dentro del organigrama. Además no existen equipos de trabajo y en todos los casos las responsabilidades recaen sobre un solo directivo, lo cual evidencia la carencia de liderazgo y gestión empresarial en el Conservatorio Nacional de Música de Quito.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

No posee. Su planteamiento, se debería realizar atendiendo a los principios educativos y en especial a la adquisición de las competencias básicas para lograr una educación integral. En estas circunstancias la educación en valores debe formar parte de todos los procesos de enseñanza y aprendizaje, por ser uno de los elementos de mayor relevancia en la educación de los alumnos.

Este trabajo se debe realizar pensando en que la educación tiene como interés primordial el pleno desarrollo de la personalidad del alumno y su formación integral

mediante el desarrollo de los diversos factores o elementos que conforman o definen el ser humano: cognitivos e intelectuales, físicos y corporales, sociales, psicológicos y afectivos, éticos y morales. De ahí que en educación sea necesario no solo considerar los aspectos estrictamente académicos de acuerdo con una de las disciplinas y las ciencias, sino también otros aspectos directamente relacionales con el ser (físico y moral) y con el ser en el mundo y en la sociedad.

En consecuencia, habrá que planear la educación para la tolerancia, para la paz, la educación para la convivencia e integración, la educación intercultural, para la igualdad entre hombres y mujeres, la educación ambiental, la promoción de la salud, la educación con respeto y dignidad que se articulan en torno a la educación en valores democráticos, constituyen una serie de contenidos que deberán integrarse y desarrollarse con carácter transversal en todas las materias del currículum.

Estos contenidos transversales surgen como respuesta a las demandas sociales, responden a un determinado proyecto de sociedad, y tienen que estar presentes en todas las áreas de la práctica docente e inclusive en todas las áreas administrativas donde los docentes y directivos sean los modeladores de estos ejemplos.

4.1.3 Dimensión organizativa operacional y valores

No posee. Sin embargo, entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la institución educativa.

De la misma manera se debe considerar que nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una institución. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. Hay que considerar que tanto la misión como la visión deben considerar los valores como elementos de vital

importancia dentro de los objetivos y metas caso contrario se establece lo que se quiere lograr pero no las pautas de comportamiento y de interacción.

4.1.4 Dimensión administrativa y financiera en valores

No posee. El plantear un trabajo de esta naturaleza, permitiría un rendimiento profesional de alta calidad, basado en factores cualitativos o de valores, tales como la confianza, creatividad, honestidad o belleza que son tan importantes o más que los conceptos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión.

Así, el futuro de la institución se configuraría articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

Por otro lado se debe considerar la utilidad de la administración por valores, como herramienta de liderazgo, podría plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, organizar y comprometer. Además, simplifica, absorbe la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación al cambio de todos los niveles de la empresa.

En este sentido, organizar significa encausar la visión hacia dónde va de ir la empresa en el futuro; comprometer. Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.

4.1.5 Dimensión comunitaria en valores

No se evidencia un plan preparado para el efecto en la institución. Los padres de familia advierten que *“no plantear un trabajo de esta naturaleza será un problema en el futuro por la ausencia de valores que los jóvenes practiquen”*.

Por otro lado, en el tema del liderazgo, opinan que *“la institución debería formar a los estudiantes como líderes, pues esto les permitirá que vivan una vida digna y sin ninguna preocupación, pues pueden enfrentar los problemas y sobresalir. Esta es nuestra aspiración como padres, pues queremos que nuestros hijos sean mejores que nosotros”*.

No obstante, la planificación en la institución de una dimensión de valores y liderazgo, permitirá que sus integrantes interactúen de manera armónica con la sociedad y comunidad a la cual pertenecen, pues existe una influyente interdependencia en su formación y desarrollo, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de la comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logrará funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

En términos prácticos es poco probable que una comunidad funcione bien si las personas que la integran no se basan en ciertos principios que orienten permanentemente su forma de relacionarse, en las buenas y en las malas.

Con la palabra comunidad se hace referencia a la familia, el trabajo, el salón de clases, los vecinos, la ciudad, el país, así como a cualquier otra instancia de relación con la institución.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

4.2 Análisis FODA

De la observación y revisión documental ejecutada en el Conservatorio Nacional de Música, se obtuvo el siguiente análisis FODA.

5.4.1 Fortalezas y debilidades

5.4.1.1 Fortalezas

Toda organización por ser una “entidad viva” tiene dentro de su funcionamiento fortalezas que le permiten competir frente a otras instituciones que ofrecen el mismo servicio. Las fortalezas son ventajas internas que tiene o ha desarrollado la institución, es así que el Conservatorio cuenta con importantes elementos que le permiten una ventaja competitiva en ámbito musical educativo.

5.4.1.2 Debilidades

Frente a las ventajas se encuentran también las debilidades y corresponden a factores internos que impiden que las actividades se lleven a cabo con un alto grado de eficiencia. Es así que una de las mayores debilidades que el Conservatorio Nacional de Música posee se encuentra en la rama de su gestión y su administración.

5.4.2 Oportunidades y amenazas

5.4.2.1 Oportunidades

Como oportunidades se deben entender a todos aquellos eventos del medio ambiente (eventos externos) que al presentarse facilitan el logro de objetivos. En el caso del Conservatorio Nacional de Música el ser la única entidad pública que se dedica a la formación integral de músicos profesionales, se constituye en una gran oportunidad dentro de su FODA.

5.4.2.2 Amenazas

En contraste con las oportunidades se encuentran las amenazas como todos aquellos eventos externos que complican o evitan el logro de los objetivos, así en estos momentos existe el surgimiento de entidades privadas y universidades que ofrecen el mismo servicio educativo en menor tiempo de formación y con una titulación de mejor nivel, licenciatura en vez de tecnologías.

4.3 Matriz FODA

Tabla No.5
Matriz FODA

		N°	Fortalezas	N°	Debilidades	
FODA		1	Imagen de prestigios institucional en la pobla	1	No hay liderazgo ni gestión administrativa	
		2	Calidad en el servicio musical	2	Falta de un manual de organización institucional	
		3	Docentes calificados en el área musical	3	Falta de código de ética o de convivencia	
		4	Ubicación geografica privilegiada	4	Falta de un Plan Operativo Anual (POA)	
		5	Infraestructura física adecuada a requerimiento	5	Falta de un Plan Educativo Institucional (PEI)	
N° Oportunidades (O)		Estrategias FO			Estrategias DO	
1	Crecimiento y expansión a otras provincias	F1,01	Mantener una imagen de prestigio institucional permitira un crecimiento y expansión.	D1,01	La descentralización y delegación de funciones ayudará al crecimiento y expansión del Conservatorio de Música	
2	Creciente mercado potencial de estudiante					
3	Facilidades para la capacitación del perso	F2,02	Si se mejora la calidad del servicio musical se captará un creciente mercado potencial.	D2,05	El disponer de un manual de organización institucional junto al aprovechamiento del uso de las TICs se consti	
4	De innovación de laboratorios para música				tuirá en una ventaja competitiva.	
5	Aprovechamiento de uso de las TICs					
N° Amenazas (A)		Estrategias FA			Estrategias DA	
1	Inestabilidad jurídica del país a nivel proce	F3,05	Si se ofrece incentivos adecuados a los doce	D4, A5	El disponer de un Plan Operativo Anual evitara la separa	
2	La designación política de directivos del C		tes calificado se evitara su separación		ción de docentes calificados en el área de música.	
3	La resistencia al cambio que existe en el	F2,03	Una infraestructura física adecuada contribui	F3, A5	El disponer de un Plan Educativo Institucional actualiza	
4	Asignación presupuestaria limitada		ra a una asignación presupuestaria limitada.		do contribuire a disminuir la resistencia al cambio del	
5	Separación de docentes calificados del ár				personal que conforma el Conservatorio Nacional de M.	

Fuente: Investigación propia.
Elaboración: José Rosales.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 De la encuesta a Directivos

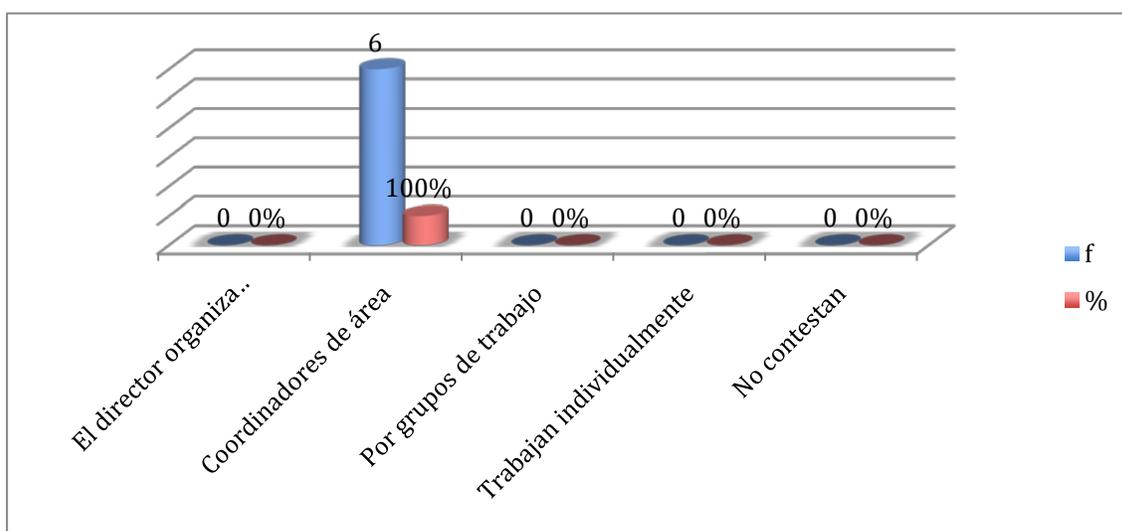
Tabla No.6

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

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área	6	100%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: José Rosales



En el Conservatorio Nacional de Música de Quito los equipos de trabajo se encuentran formados en un 100% por los coordinadores de área. Este sistema de organización se

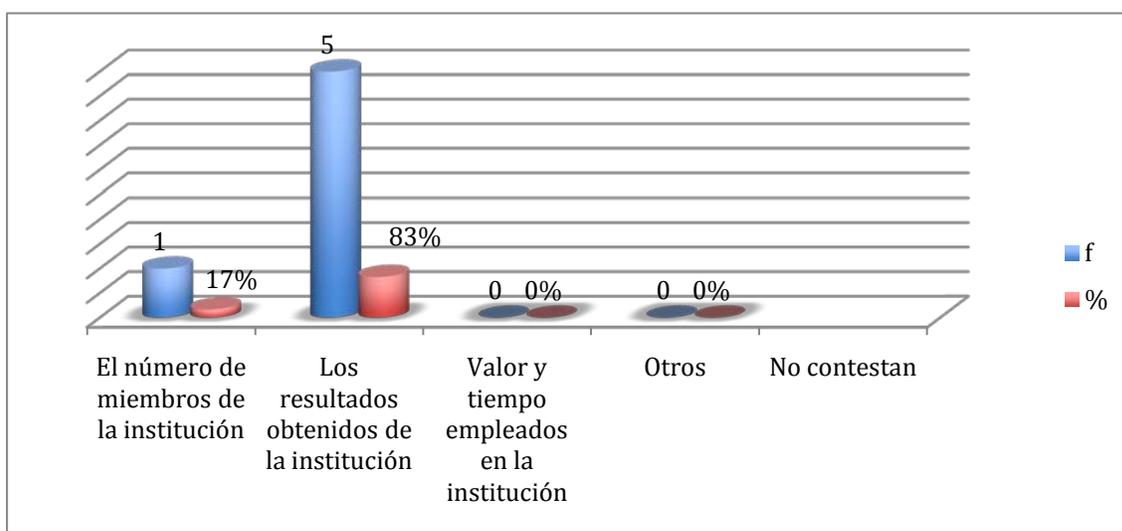
evidencia adecuado para supervisar el trabajo en las distintas áreas de especialidad que manejan en la institución; sin embargo no se evidencia en la muestra la existencia de una coordinación y seguimiento por parte del director durante el proceso de trabajo de los mismos ya que en las tablas subsiguiente se evidencia una centralización en la toma de decisiones que excluye a este grupo directivo de importancia.

Tabla No.7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	17%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



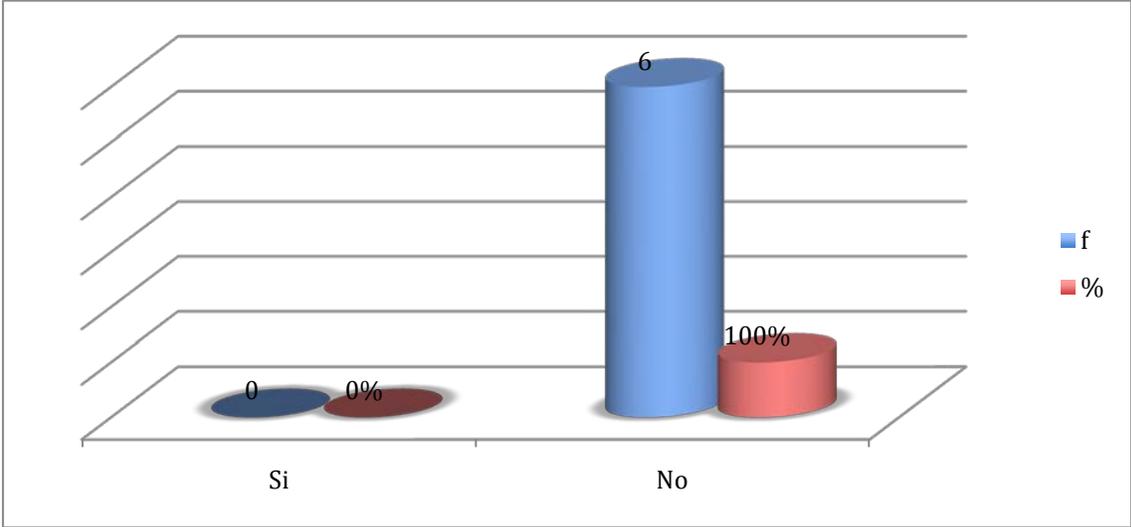
Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se encuentra en un 87% los resultados obtenidos por la institución; seguido del 17% que piensa que es el número de miembros de la institución. Estas respuestas demuestran que el Conservatorio Nacional de Música si se tiene en cuenta los resultados obtenidos en un determinado período como indicador de eficiencia.

Tabla No.8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	0
b. No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: José Rosales



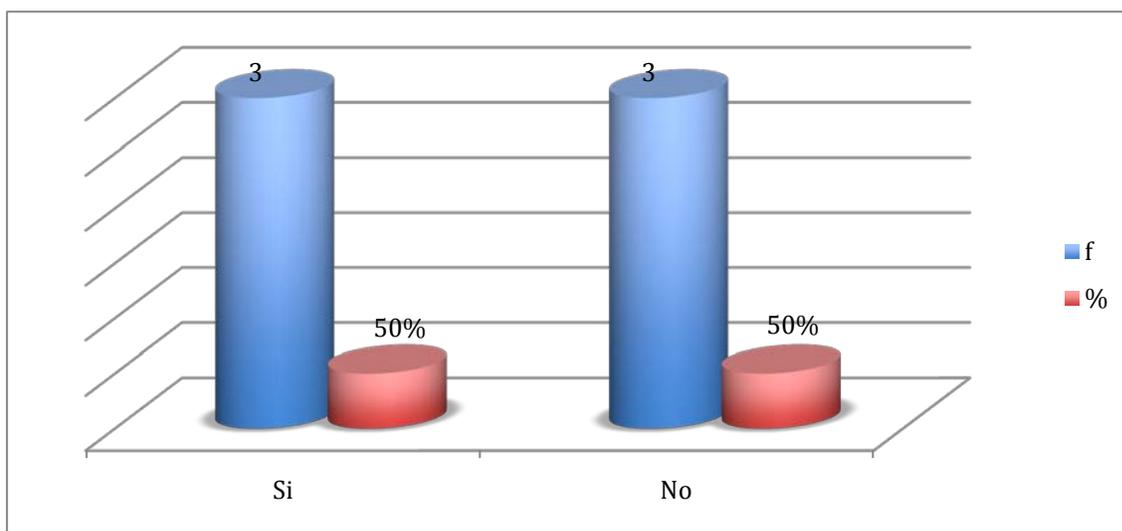
En el Conservatorio Nacional de Música de Quito en un 100% no existe un manual de normas para realizar las actividades educativas. Esta pregunta demuestra que existe una falencia en el ámbito administrativo y de gestión en la entidad educativa.

Tabla No. 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	50%
b. No	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



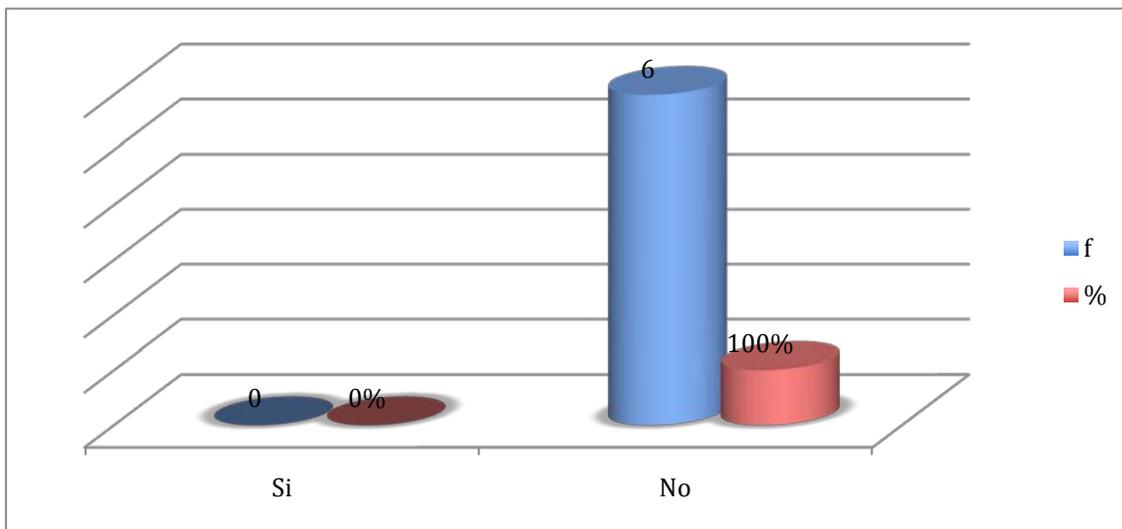
Respecto a esta pregunta se evidencia un 50% que considera existe respeto en y consenso en el proceso de toma de decisiones, mientras que el 50% restante afirma no contar con este elemento lo que les impide poder opinar con sinceridad en beneficio de su trabajo con la institución.

Tabla No.10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	0	0
b. No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



En lo que respecta con la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos el 100% de los encuestados sostienen que no existe delegación a los subordinados lo que demuestra que existe centralización en la gestión educativa, esta situación debe cambiar si se quiere alcanzar un desarrollo organizacional y si su forma de organización se centra el jefaturas de áreas.

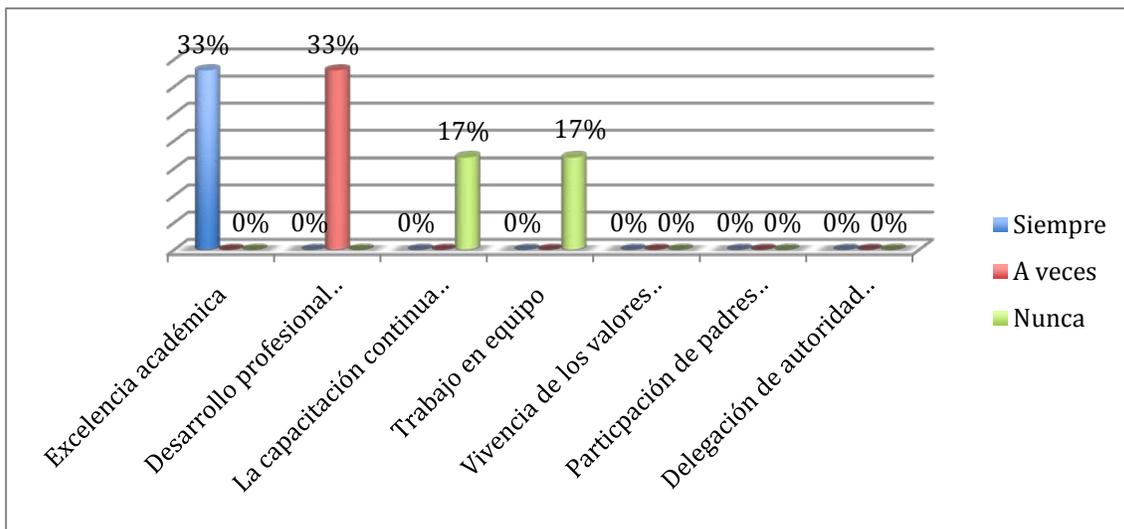
Tabla No.11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a	Excelencia académica	2	33%	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	0	0	2	33%	0	0
c	La capacitación continúa de los docentes	0	0	0	0	1	17%
d	Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	17%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0	0	0	0	0

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	4	33%	2	33%	2	34%

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: José Rosales



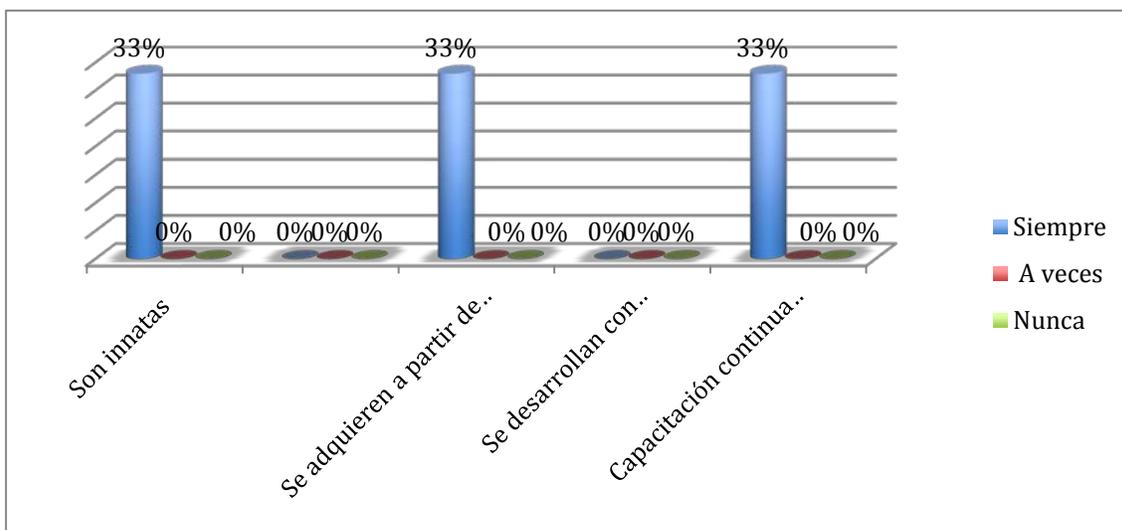
En cuanto a la administración y liderazgo en el Conservatorio Nacional de Música de Quito no se alcanza aún la excelencia académica, puesto que solamente el 33% considera que se trabaja para ello; el 33% responde de forma preocupante que algunas veces se vela por el desarrollo profesional de los docentes y un 34% que nunca se realiza trabajo en equipo lo que impide un verdadero desarrollo en equipo administrativo.

Tabla No.12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33%	0	0	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	0	0	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	33%	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	0	0	0	0	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	33%	0	0	0	0
	TOTAL	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: José Rosales



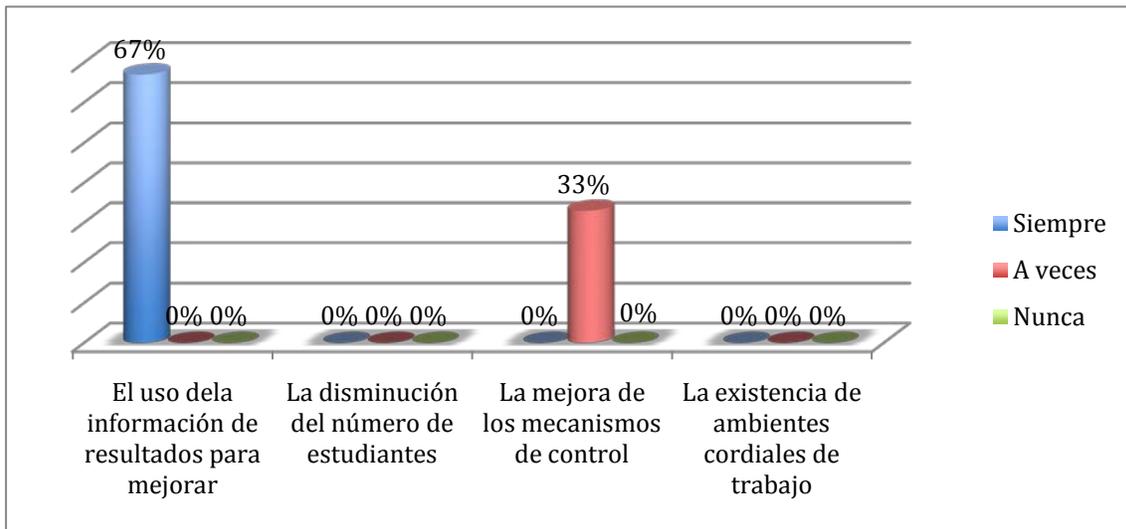
Las habilidades de liderazgo de los directivos del Conservatorio Nacional de Música de Quito son innatas en un 33%, adquiridas por la experiencia un 33% y gracias a la capacitación continua un 33% restante. Esto evidencia que existe una falencia a nivel de estudios gerenciales, falencia que se evidencia en el manejo de la institución.

Tabla No.13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar	4	67%	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	0	0	2	33%	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	4	67%	2	33%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



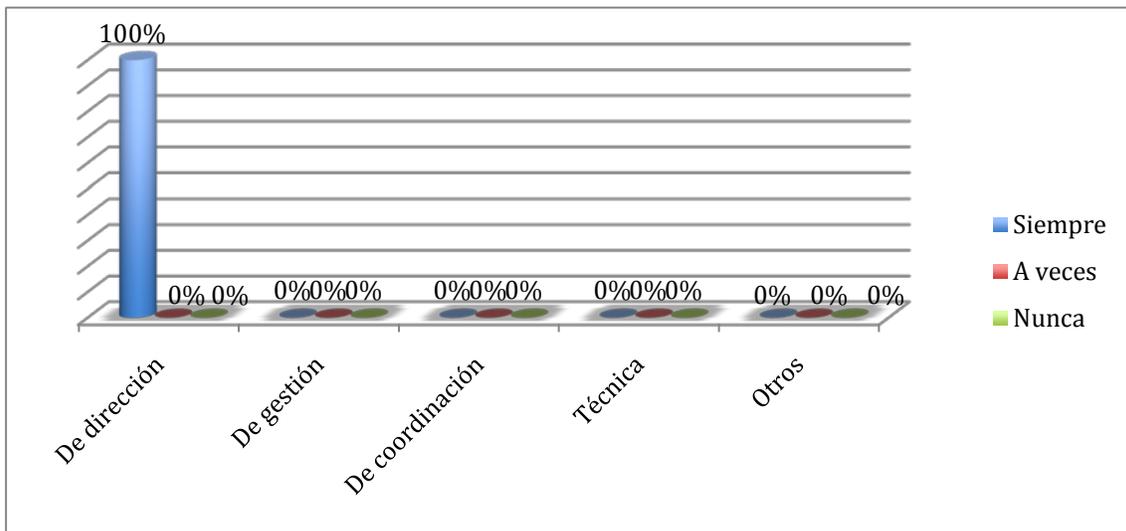
La promoción para mejorar el desempeño y progreso en el Conservatorio Nacional de Música de Quito promueve según el 67% de directivos el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar, este resultado se ve complementado por el 33% que promueve la mejora de mecanismos de control. Sin embargo esto no es suficiente pues se requiere en estos momentos de una reducción de estudiantes por aula y de una separación de los estudiantes por edades.

Tabla No.14
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección: Director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100%	0	0	0	0
b	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0	0	0	0	0

c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	0	0
e	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	0	0
F	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	6	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: José Rosales



En cuanto a los organismos que integran el Conservatorio Nacional de Música el 100% de los encuestados sostienen que se compone de dirección: Director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico. En esta pregunta se evidencia la poca importancia que se otorga a las Jefaturas de Áreas siendo estas las que mejor conocen las necesidades operativas de la entidad.

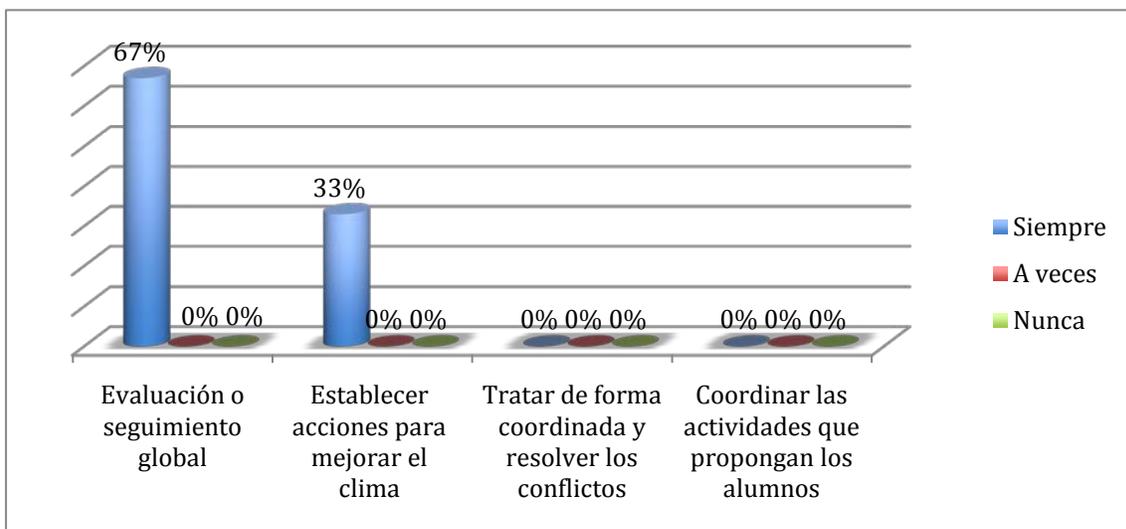
Tabla No.15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, JUNTA DE PROFESORES

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

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado: José Rosales



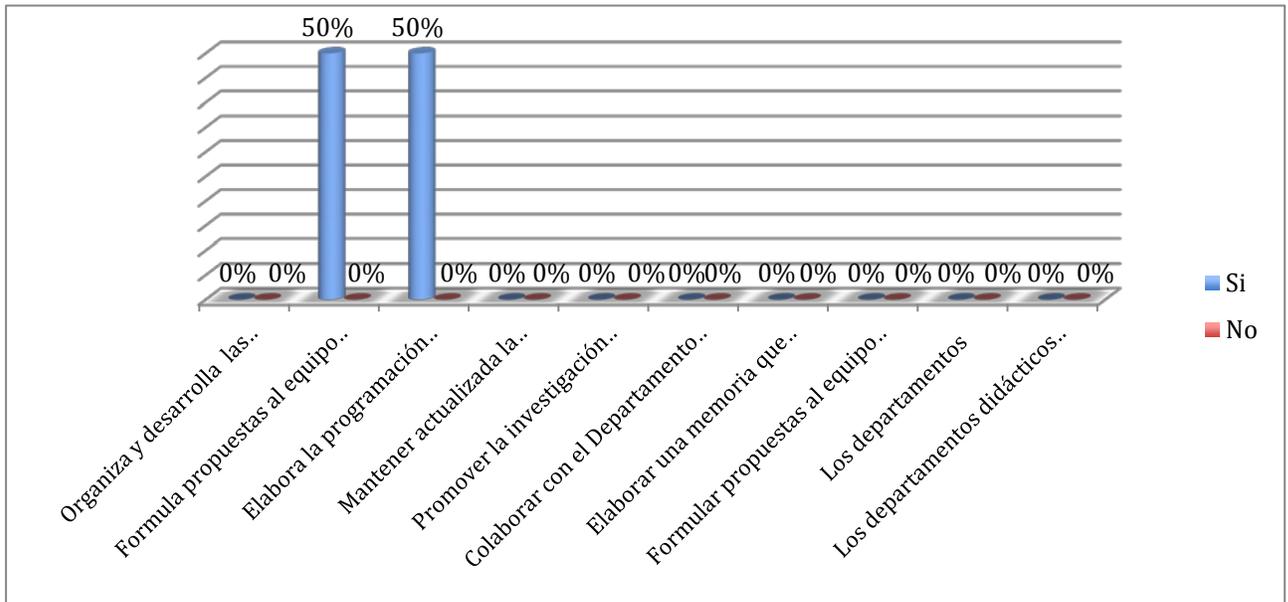
En lo relacionado a las actividades del equipo educativo y junta de profesores no se tiene un criterio unificado de la labor educativa que se lleva a cabo en la institución. El 67% considera el seguimiento y evaluación del grupo; mientras que el 33% considera que la función es de carácter correctivo. Estas respuestas confirman la necesidad de reevaluar el trabajo administrativo desde una visión de equipo de trabajo con objetivos comunes bien definidos y funciones claramente estructuradas

Tabla No.16
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

i	Los departamentos	0	0	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0	0	0
	TOTAL	6	100%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: José Rosales



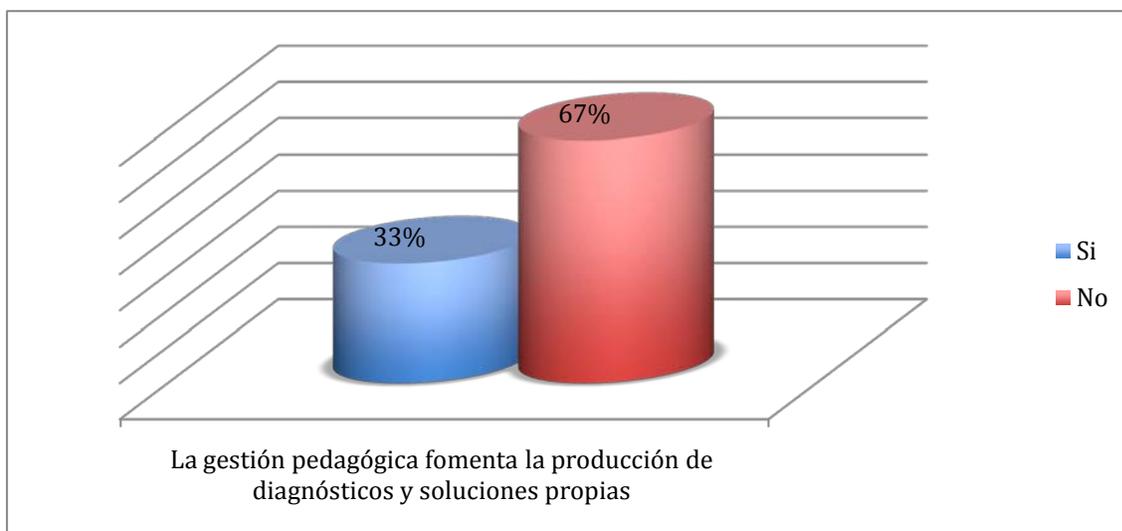
En el Conservatorio Nacional de Música de Quito en lo que se refiere a los departamentos didácticos y acciones el 50% sostiene que sus funciones se encuentran en formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. El 50% restante responde que sus funciones se centran en la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Las dos respuestas evidencian que los departamentos tienen claras sus funciones, sin embargo no se evidencia en la organización el seguimiento y control de las mismas.

Tabla No.17
GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33%	4	67%
	TOTAL	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales

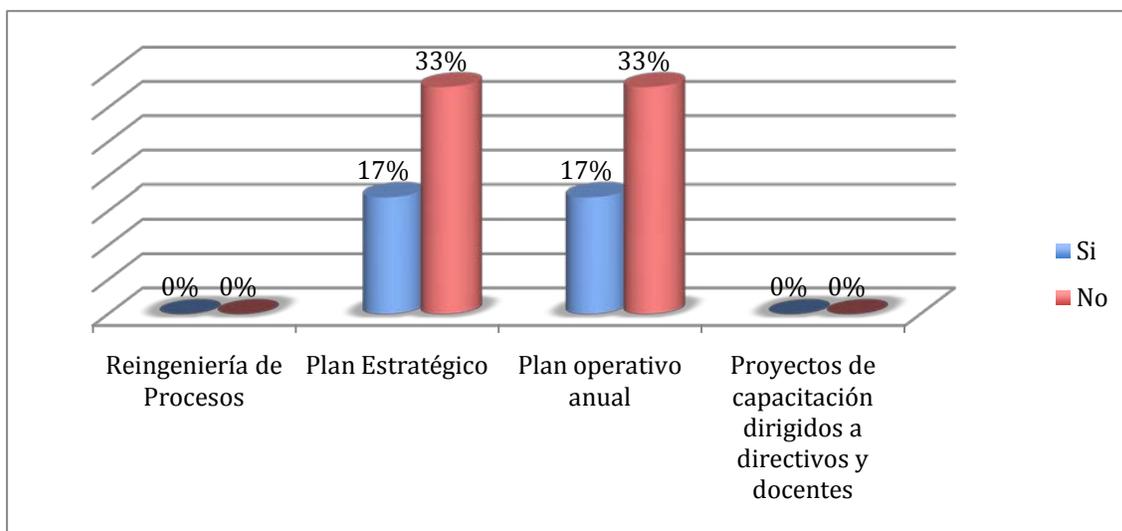


En la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones el 67% considera que no se fomenta soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico en el que se desenvuelve. Esto se evidencia en la ausencia de mecanismos concretos de evaluación y seguimiento de procesos a corto mediano y largo plazo.

Tabla No.18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	0	0
b	Plan estratégico	1	17%	2	33%
c	Plan operativo anual	1	17%	2	33%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	0	0	0	0
	TOTAL	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



En cuánto al material para la planificación educativa del Conservatorio se menciona en un 33% que se emplea el POA y el Plan estratégico, sin embargo el 67% restante evidencia la ausencia de estos dos elementos como material de planificación. Sin embargo en la revisión de documentos ésta institución no cuenta con un POA ni un Plan Estratégico entre sus herramientas de planificación, por lo que la respuesta del 33% es irreal.

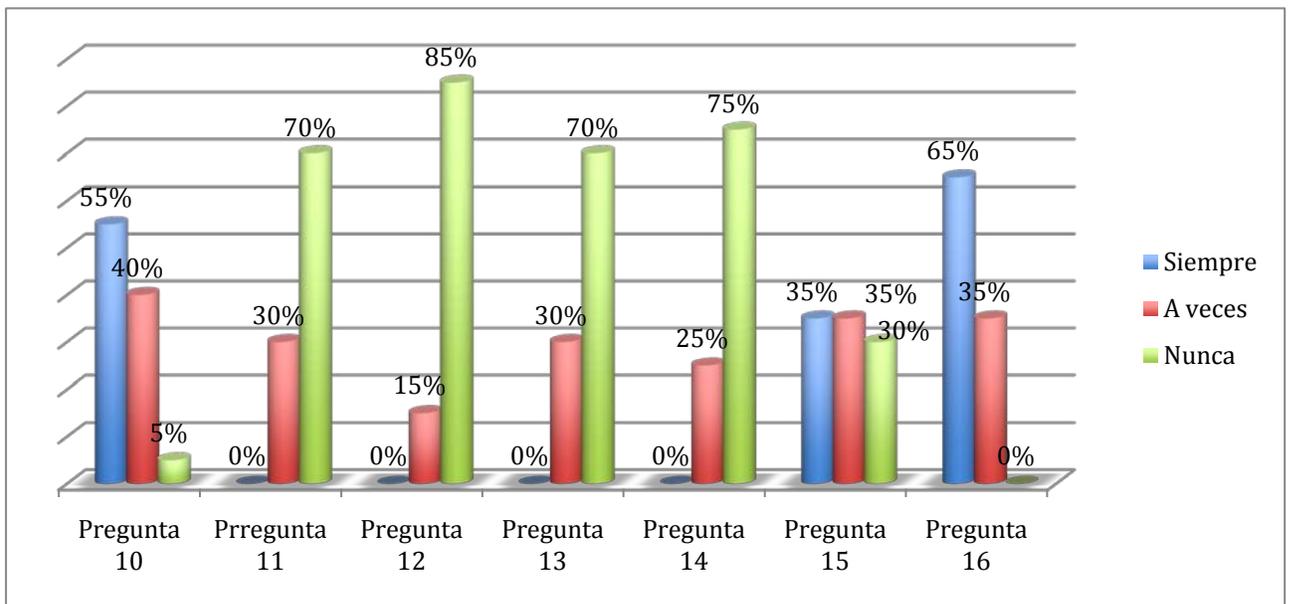
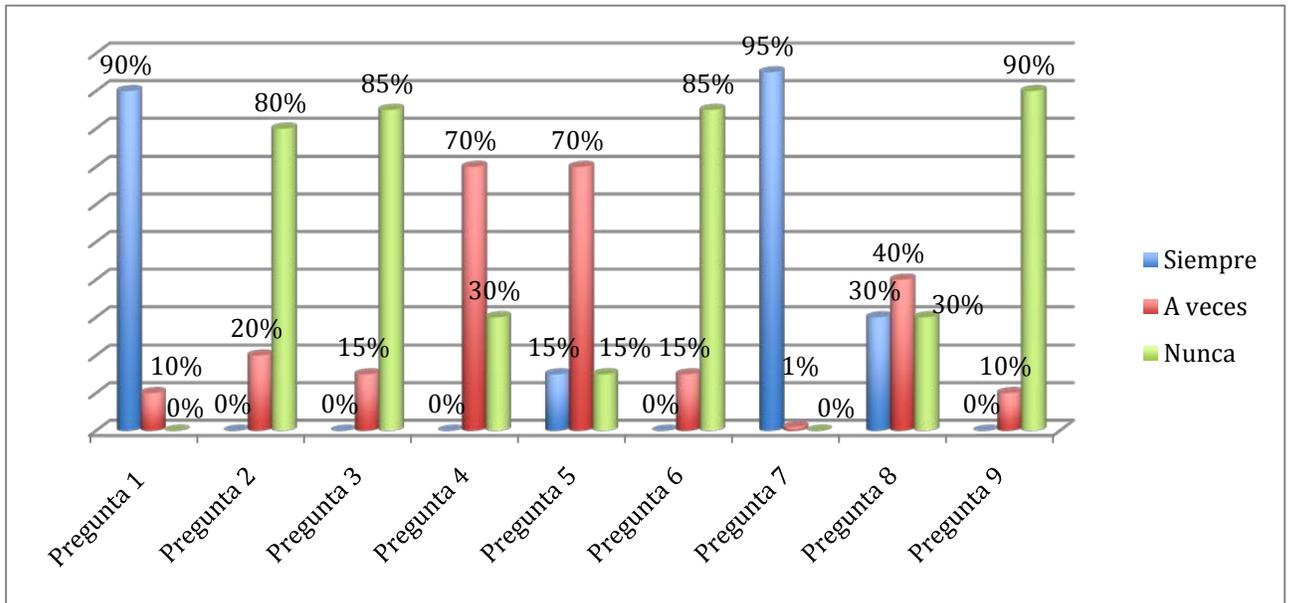
5.1.2 De la encuesta a profesores

Tabla No.19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	18	90%	2	10%	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la escolarización.	0	0	4	20%	16	80%
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.	0	0	3	15%	17	85%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	0	0	14	70%	6	30%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	14	70%	3	15%

6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	0	0	3	15%	17	85%
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje, los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	6	30%	8	40%	6	30%
9. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	10%	18	90%
10. Desacuerdo continuo con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	55%	8	40%	1	5%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	0	0	6	30%	14	70%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	0	0	3	15%	17	85%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	0	0	6	30%	14	70%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	0	0	5	25%	15	75%
15. Actividades de integración en el ámbito deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35%	7	35%	6	30%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65%	7	35%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



Los resultados obtenidos de la encuesta demuestran la insatisfacción del personal docente frente liderazgo y la gestión de los directivos, no admiran su trabajo en ninguna de las áreas de gestión. Los docentes no se encuentran comprometidos con la institución y con las decisiones que se toman dentro de esta, por no verse reflejados y considerados en las mismas. Además se evidencia una ausencia total de equipo de

trabajo ya que las decisiones se toman desde una posición centralizada y poco participativa que no involucra a todos en objetivos comunes de formación.

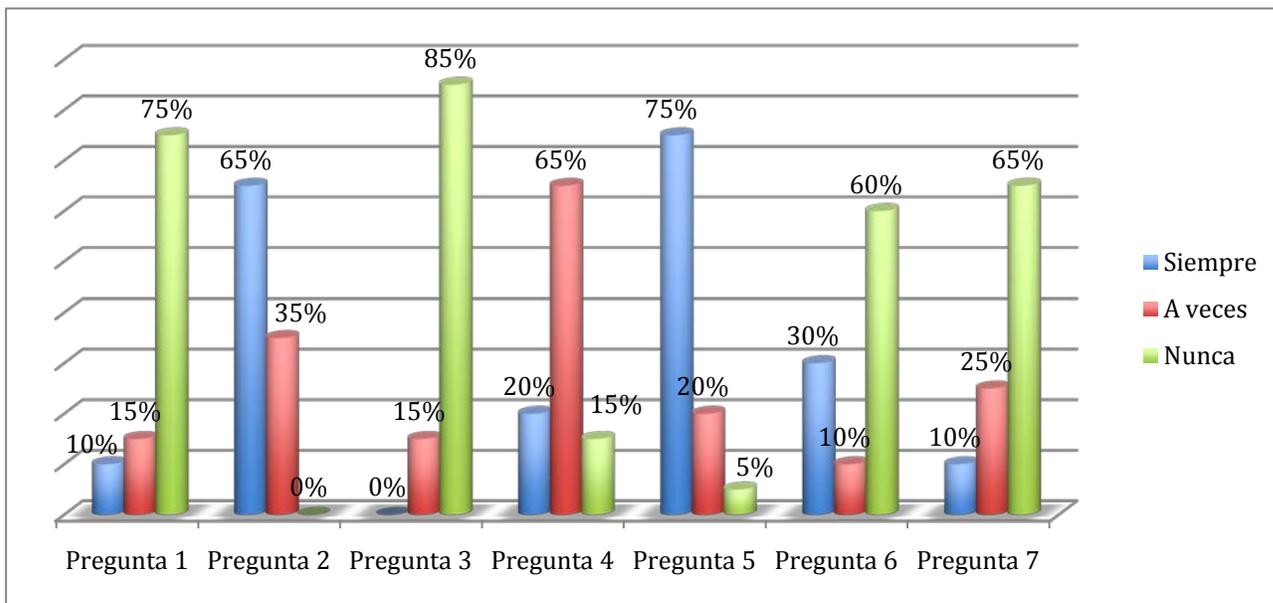
5.1.3 De la encuesta a Estudiantes

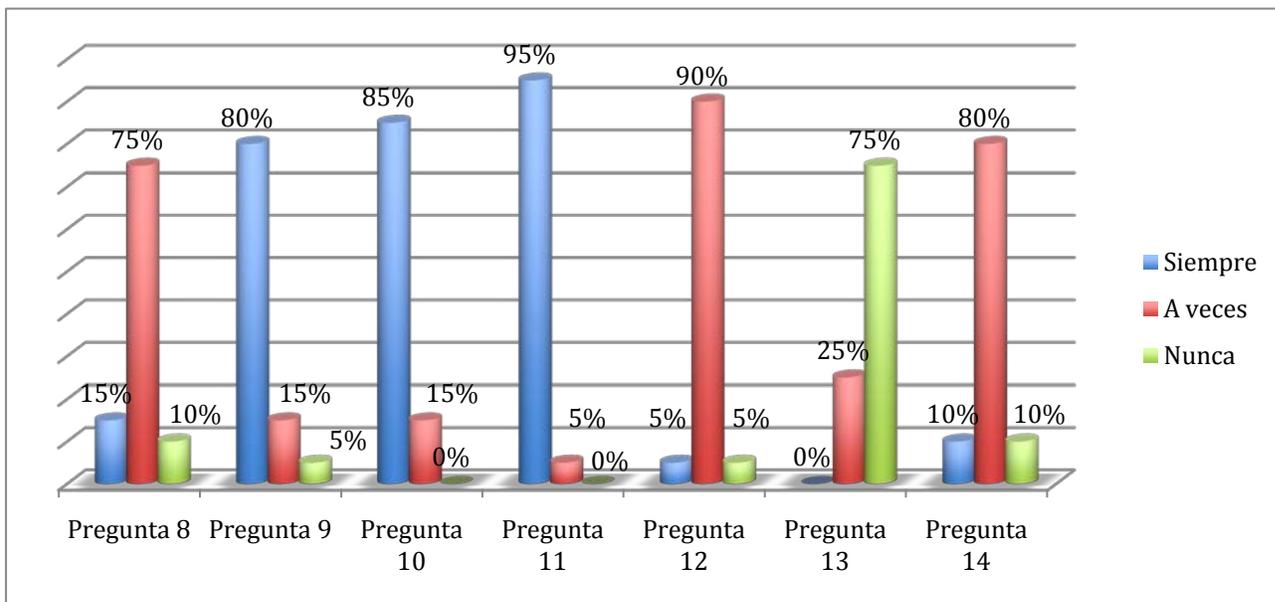
Tabla No.20
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene una cuenta de opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10%	3	15%	15	75%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	13	65%	7	35%	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	0	0	3	15%	17	85%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20%	13	65%	3	15%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75%	4	20%	1	5%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	6	30%	2	10%	12	60%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10%	5	25%	13	65%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15%	15	75%	2	10%

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	16	80%	3	15%	1	5%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85%	3	15%	0	0
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	19	95%	1	5%	0	0
12. Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente.	1	5%	18	90%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	0	0	5	25%	15	75%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	2	10%	16	80%	2	10%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales





Los resultados de la encuesta a estudiantes demuestran la insatisfacción con la forma de enseñanza, el poco espacio de participación que se crean en las clases; el modelo de enseñanza conductista con el que todavía se enseña en la institución y finalmente la poca atención que ellos reciben por parte del personal docente y especialmente administrativo frente a sus necesidades, opiniones y propuestas.

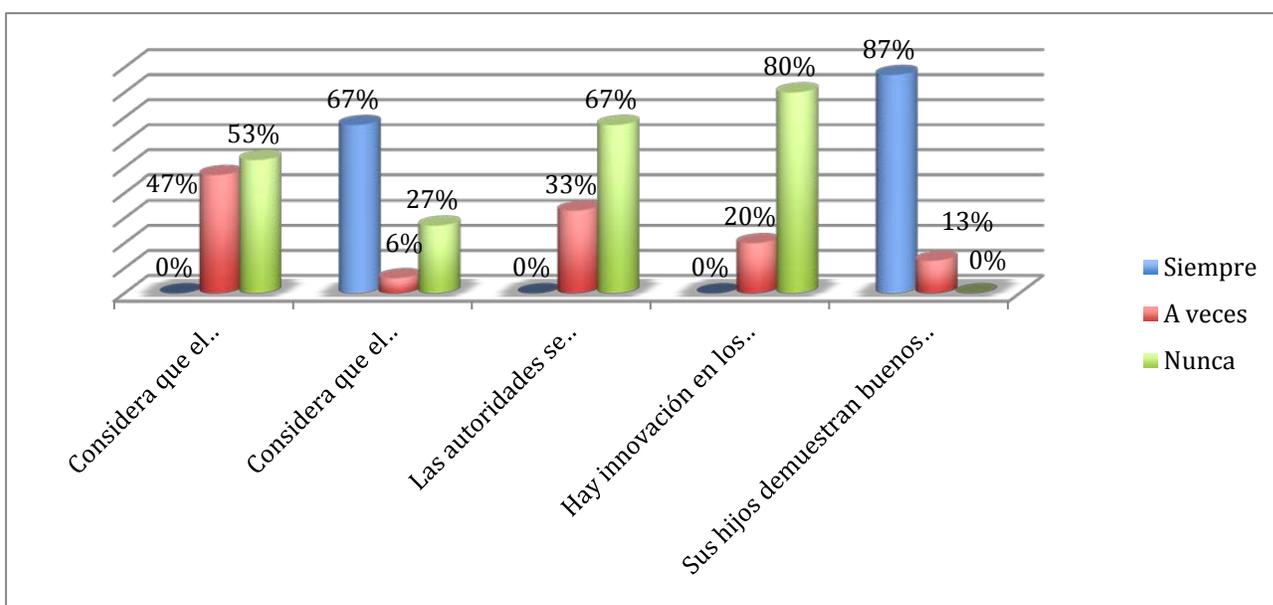
5.1.4 De los padres de familia

Tabla No.21
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. ¿Cree usted que en el Conservatorio Nacional de Música hay una buena gestión, liderazgo y practica de valores?.	0	0	7	47%	8	53%
2. ¿Considera usted que en el Conservatorio Nacional de Música se ofrece una educación de calidad para sus hijos?.	10	67%	1	6%	4	27%

3. ¿Las autoridades se encuentran suficientemente calificados para dirigir la institución de música?.	0	0	5	33%	10	67%
4. ¿Hay innovación en el proceso administrativo, académico?.	0	0	3	20%	12	80%
5. ¿Sus hijos demuestran buenos conocimientos musicales?.	13	87%	2	13%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



Los resultados de la encuesta a los padres de familia nos muestra que el 87% de los encuestados encuentran el Conservatorio una buena formación musical; sin embargo de la misma manera el 80% y el 54% consideran que no existe un proceso de innovación en el personal administrativo y académico y no ven una adecuada gestión administrativa.

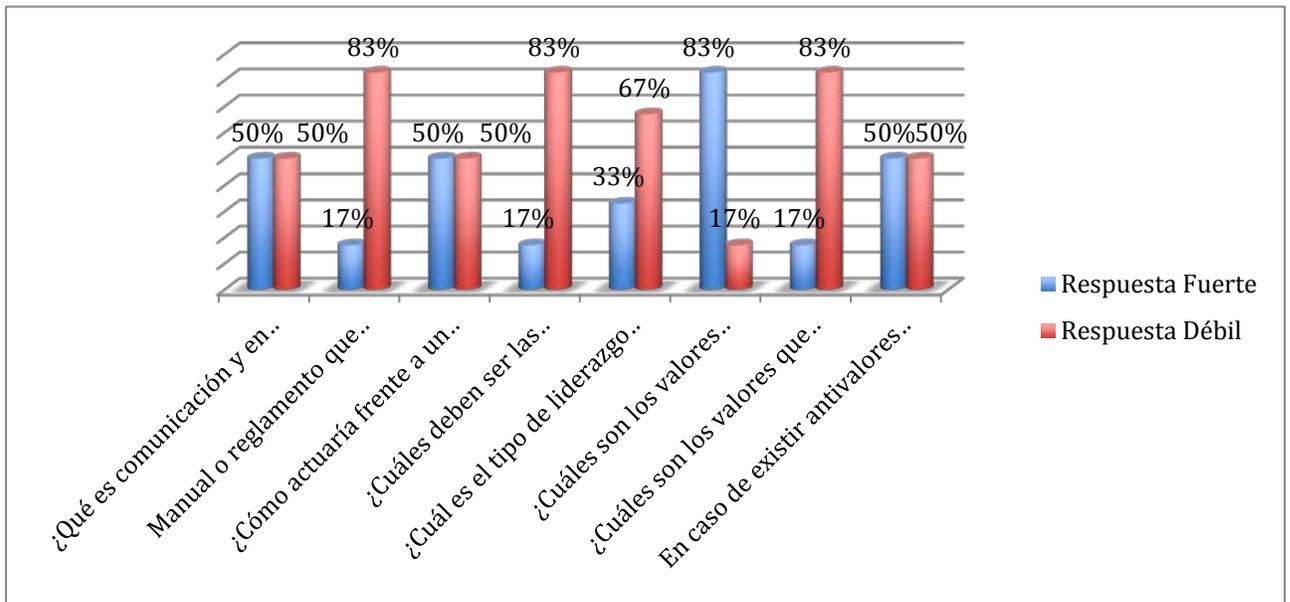
5.1.5 De la entrevista a Directivos

Tabla No.22

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted?. ¿En que se diferencia de la información?	3	50%	3	50%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	17%	5	83%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	50%	3	50%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	17%	5	83%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.	2	33%	4	67%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?.	5	83%	1	17%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	17%	5	83%
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	3	50%	3	50%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: José Rosales



Los resultados de la entrevista a los directivos son los siguientes:

En cuanto a la comunicación el 50% de directivos tiene una respuesta fuerte lo que indica que si fluye en forma descendente; aunque con algunas fallas en la comunicación ascendente. El 83% de directivos sabe que la institución no cuenta con un manual o reglamento interno lo que facilita determinar el nivel jerárquico, la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la institución.

El 83% de los directivos no conocen cuales deben ser las características de un verdadero líder y reconocen la necesidad de un liderazgo institucional.

En lo que respecta a los valores institucionales el 87% de los directivos tiene una respuesta fuerte, sin embargo el 87% es débil en la pregunta que hace referencia a los valores de los docentes y estudiantes, demostrando no existe un consenso como institución en el tema de valores.

Tabla No.23
MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: La falta de liderazgo y de gestión institucional impide el trabajo en equipo y por consiguiente no hay una sinergia que permita diseñar documentos para la buena marcha del Conservatorio Nacional de Música de Quito.	Falta de liderazgo y gestión institucional	No hay definición clara de la autoridad y la responsabilidad.
	Falta de una Planificación Operativa Anual. (POA)	No se conoce cuales son los objetivos y metas que debe cumplir la institución en un período determinado.
	Falta de una Proyecto Educativo Institucional (PEI).	No hay una propuesta para dirigir y orientar en forma, coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos del Conservatorio de Música.
Problema 2: El código de ética permite normar el comportamiento y la conducta de quienes conforman el Conservatorio Nacional de Música, la falta de éste ocasiona faltas disciplinarias.	No hay un código de ética y de convivencia.	No hay un código que norme la conducta ética de quienes conforman la institución.
	Reglamento Interno desactualizado.	Faltas disciplinarias no sancionadas.
	Disminución de valores en quienes conforman la institución.	Dilemas éticos en quienes conforman la institución.
Problema 3: La centralización en la toma de decisiones impide que	Centralización en la toma de decisiones.	No hay delegación a los subordinados.
	Separación de docentes	Disminución de la calidad

haya delegación a los niveles subordinados,	calificados en el área de música.	educativa de los alumnos
ocasionado un cuello de botella.	Fallas en la comunicación interna	Conflictos interpersonales en quienes conforman la institución.

5. DISCUSIÓN

El Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito es una institución que requiere de una transformación en todos los aspectos de gestión, es decir en gestión administrativa, pedagógica y curricular. Sin embargo se hace necesario empezar el proceso de cambio desde la estructuración de un Plan Estratégico, que facilite los procesos de comunicación, organización y liderazgo en las diferentes instancias administrativas y docentes.

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de objetivos en cualquier institución educativa. En el caso del Conservatorio es el directorio administrativo y docente quienes indudablemente requieren asumir el liderazgo para promover una comunicación eficaz; no solamente a partir de sus cualidades innatas como responden el 33% de los encuestados; ni solamente a partir de la experiencia 33% de los restantes; sino a partir de un amplio radio de competencias profesionales tales como conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Según Rodríguez (1993), *“la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros)”*.

La comunicación según la entrevista al directivo tiene una respuesta positiva en un 67% y una respuesta negativa en un 33%; lo que demuestra que no fluye adecuadamente y esto se debe a que no existe un consenso que norme un lenguaje común entre todos

los integrantes de la organización a nivel de objetivos, misión y formas del quehacer pedagógico. En consecuencia, la toma de decisiones no serán lo suficientemente efectivas al momento realizar transformaciones y decisiones oportunas.

Cabe indicar que la comunicación es la base del liderazgo efectivo, se destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores a la consecución de los objetivos organizacionales ni individuales, por el contrario si no saben comunicarse decaen como líderes. Esto es lo que actualmente ocurre en el Conservatorio Superior de Música de Quito donde el 75% sostiene que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica y 70% los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera. A estos resultados se deben sumar los resultados de desacuerdo de los estudiantes donde el 75% sostiene que el Director/Rector nunca tiene una cuenta de opiniones de los docentes y estudiantes.

Desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesaria activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo en el Conservatorio Nacional de Música. Ella se ha convertido en uno de los elementos del Plan Estratégico que se plantea como propuesta de mejora en el presente documento. Es así como el nuevo tipo de organización educativa, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal más que vertical, como lo muestra actualmente el organigrama de la institución.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno, pues la comunicación conjuntamente con el liderazgo y la práctica de valores es la esencia de una relación efectiva para construir un clima de confianza y cooperación.

Al respecto Pasquali (2003: p.51), define la comunicación como *“la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en*

estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre". Partiendo de esta definición, se puede afirmar que para darse una comunicación efectiva entre directivos - docentes, es condición indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua o entendimiento y eso será solamente posible cuando se haya "tizado la cancha" con un mismo lenguaje y con objetivos comunes como institución.

Relacionando lo expuesto con la propuesta de un Plan Estratégico Institucional, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de la institución ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación del liderazgo transformacional del directivo; dejando atrás designaciones políticas que perjudican una adecuada gestión educativa por parte del directivo responsable. Esta situación se identifica claramente en la Matriz de las Problemáticas.

Sin lugar a dudas otro rol importantísimo dentro del Conservatorio Nacional de Música, es la referida a la motivación y la manera cómo el director de la institución educativa musical logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional. Tanto directivos y docentes deben motivar permanentemente a sus alumnos para que alcancen sus objetivos propuestos, lo que se cumple con dificultad según los resultados: donde el 75% los docentes no se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas; y el 75% de estudiantes sostienen que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo mostrando poca motivación por el aprendizaje.

Es por ello que Robbins (1993), define *"la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de*

satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización”.

Además, dado que la calidad educativa del Conservatorio Nacional de Música depende en gran parte de la gestión del todo el grupo directivo, es por esta razón que la formación y el conocimiento administrativo se hacen visiblemente indispensables para el personal. Los resultados muestran que 67% de los padres de familia piensan que las autoridades no se encuentran suficientemente calificados para dirigir a la institución de música; sin embargo esto no es solamente una responsabilidad de los directivos sino también de las estructuras políticas que manejan la educación lo que impide un liderazgo visionario a lograr la excelencia en todos los ámbitos: institucional, administrativo y académico.

Las respuestas de los estudiantes respecto a la calidad de educación que reciben son preocupantes, el 65% de los encuestados sostiene que casi nunca el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; y el 95% de los docentes sostienen que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante - a pesar que no existen valores institucionales definidos ni tampoco un currículum que ligue los valores a las unidades de trabajo-. Esto nos muestran la continuidad de un modelo tradicional de educación que no responde al momento histórico que los niños y jóvenes se encuentran viviendo para formarse como líderes de sus propias vidas.

“La educación en valores trata de trabajar las dimensiones morales de las personas, para dar lugar a la aparición de la autonomía, racionalidad y uso del diálogo en el proceso de comunicación. También actúa como instrumento habilitador en la construcción de principios y normas, tanto de carácter mental como hábitos de conducta. Este proceso deberá facilitar la unión del pensamiento y la forma de actuar,

para que operen en conjunto, en una relación simétrica frente a la comprensión y resolución de conflictos” Rollano, D. (2004).

Así la calidad de un servicio como la educación musical (valorada como satisfacción de los requisitos de los interesados) dependerá también de la eficacia de las acciones orientadas a su realización; y ésta a su vez dependerá de la calidad de las decisiones que las originen. De allí también la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración a nivel directivo, medio y operativo para mejorar a tiempo y con eficiencia el quehacer administrativo y sobretodo pedagógico.

En el ciclo de acciones que parten del análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio - esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social- para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional, entre otros, los procesos de toma de decisión juegan un rol fundamental en todo el transcurso de esos procesos cíclicos, y definen la tendencia ascendente o descendente de su desenvolvimiento en el tiempo.

Así mismo Melinkoff (2001), define *“el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada”*.

Con este antecedente otro problema identificado es la centralización de la toma de decisiones por parte del director es decir no se delega funciones a los subordinados puesto que *“delegar significa compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo partiendo de que compartir es el mejor medio del cual dispone el gerente*

para fomentar en el personal la estimación propia en el sentido de que están realizando algo que a su vez conduce a más acción". Es decir es algo más que asignar tareas y mantener el personal del Conservatorio Nacional de Música ocupado, es incentivar positivamente ya que el hombre prefiere decidir por si mismo puesto que es un heredero natural que cuando trabaja en una institución por razones de organización debe adecuarse a un esquema de jerarquía. Es un proceso que constituye en sí un acto de fe, por el cual un individuo ve a su colaborador cometer un error, acepta aprecio de este, entendiendo que es propio de todo proceso de aprendizaje y se dispone a pesar de ello a que no cometa muchos más.

El director que no delega convenientemente está derrochando una herramienta valiosa de gestión, mientras que aquel que delegue una actividad laboral consigue que las personas se impliquen, que se comprometan y se desempeñen eficazmente en su trabajo. Sin embargo para delegar se debe conocer las reglas y normativas de la institución, además de contar con una clara visión de lo que se espera lograr la utilización de herramientas de monitoreo permanente. De estas estructuras actualmente carece la institución es por esa razón que se vuelve complicado en estos momentos hablar de procesos de delegación.

En las encuestas a los directivos el 100% de los encuestados sostienen que los organismos de la institución son de dirección: Director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc., y no considera la importancia de los jefes de área pues son ellos mismos los que se excluyen al responder esta pregunta de la encuesta.

Es importante y necesaria la delegación dentro de una administración que propugna el liderazgo en todas sus instancias, puesto que ésta reivindicará los valores de todos los miembros además de que permitirá desarrollar un clima de confianza donde los directivos confíen en los subordinados y los transformen en colaboradores activos. Es vital que los directivos redefinan sus funciones y se den cuenta de que cuando el director delega no renuncia a sus funciones sino que las reafirma.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- El Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito debería emprender una reforma radical de carácter administrativo y académico que pueda facilitar su desarrollo como Institución de formación musical especializada; puesto que no dispone de varios elementos curriculares.
- El no disponer de elementos curriculares como son: un manual de organización institucional, un POA, un PEI, un código de ética y convivencia, actualización del reglamento interno, etc., afecta a la gestión administrativa y educativa del Conservatorio.
- El liderazgo, es centralizado para la toma de decisiones, lo que inhibe la delegación a los subordinados; sin embargo es capaz de motivar e incentivar a los subordinados a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales.
- Es importante la verificación de la formación que reciben los estudiantes de la educación musical para conocer si se está proporcionando una educación diferenciada y de calidad.
- El manejo de una nueva filosofía corporativa, debe ser entendido por todas las personas que conforman la institución, además su retroalimentación y control de los directivos.
- El diseño de un plan Estratégico para la institución se vuelve indispensable para conocer donde se esta y hacia donde se va.

- Los resultados obtenidos de la aplicación del Plan Estratégico, siempre serán evaluados por el Director del Conservatorio Nacional de Música y por los Jefes de Departamento.

6.2. Recomendaciones

- El Plan Estratégico deberá ser entendido por todo el personal que conforma el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito, como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres que va a deparar el futuro, pero que si permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a la institución, como de su realidad interna.
- Una vez definida la filosofía institucional y antes que se implante el Plan Estratégico en el Conservatorio es necesario comunicar la misión y la visión a toda la institución, con lo que se logrará que todos los empleados se identifiquen con sus enunciados y se comprometan e involucren con ellas.
- Es necesario que el nivel jerárquico directivo del Conservatorio Nacional de Música cuente con la disciplina y persistencia, en la implantación de Plan Estratégico, porque de no ser así es probable que se abandone y se olviden de él, después de haber invertido recursos en su elaboración.
- Es necesario que el nivel directivo organice reuniones de trabajo en forma continua cada semana, para fortalecer la cultura corporativa y los principios organizacionales entre todos quienes conforman el Conservatorio Nacional de Música.
- Proponer una monitoria estratégica permanente en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito que garantice la vigencia y actualización constante del Plan Estratégico Institucional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Diseño de un Plan Estratégico para el Conservatorio Superior Nacional de Música de la ciudad de Quito para el año 2012-2016 dirigida a orientar la gestión en forma, coherente, ordenada y dinámica de los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos que implica la educación musical.

2. Justificación

El Plan Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito para lograr sus objetivos y metas, bajo parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y demás partes interesadas, haciéndose necesario establecer su composición a través de valores éticos, objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción, con sus respectivos indicadores que nos permitan evidenciar su cumplimiento.

No obstante lo anterior, debemos considerar a su vez, que el Plan Estratégico institucional debe ser flexible permitiendo, dado el caso, revisiones periódicas para ir ajustándose a los cambios ocurridos conforme a la dinámica del entorno, lo cual conlleva al desarrollo de las funciones de la institución.

El beneficio de esta propuesta está dirigido al Conservatorio Nacional de Música de Quito, toda vez que el Plan Estratégico permitirá conocer en donde se está y hacia donde va la institución en un determinado período de tiempo repercutiendo en un mejor servicio en la educación inicial. El beneficio directo es obviamente para todo el personal, puesto que el Plan Estratégico será técnico y objetivo.

La factibilidad de realización de este trabajo es total, en razón de existir el compromiso de los niveles directivos del Conservatorio Nacional de Música para su ejecución; en tal sentido se ha dispuesto la información necesaria para el trabajo de campo, por lo que se optimizaría el tiempo previsto para su aplicación.

Es posible prever ciertas limitaciones que podría existir en lo que tiene que ver con el trabajo de campo, lo que podría dificultar la recolección de datos. Esta dificultad se solucionaría dando al cronograma de trabajo la flexibilidad necesaria para corregir estos desfases de tiempo.

3. Objetivos General

Diseñar un Plan Estratégico Institucional que permita mejorar la gestión administrativa y pedagógica del Conservatorio Nacional de Música de Quito.

3.1 Objetivos Específicos

- Proponer el Plan Estratégico y la nueva filosofía corporativa para el Conservatorio Nacional de Música en la ciudad de Quito.
- Diseñar la formulación estratégica en la que se seleccione las estrategias y los proyectos estratégicos (POA; PEI; Código de Ética) ha ser implementados en el Conservatorio Nacional de Música en la ciudad de Quito.
- Determinar los índices de gestión adecuados para evaluar las estrategias y proyectos implementados.
- Proponer una monitoria estratégica permanente en el Conservatorio Nacional de Música en la ciudad de Quito que garantice la vigencia y actualización constante del Plan Estratégico.

4. Actividades

- Reunión con el personal Administrativo para presentar la propuesta.
- Presentar el borrador del Plan Estratégico desarrollado en este documento.
- Reunión con el personal docente para socializar el Plan Estratégico
- Realizar las correcciones acorde a las necesidades con los representantes de cada grupo.
- Entregar el Plan Estratégico Institucional al personal una vez finalizado para su implementación, seguimiento y evaluación.

5. Localización y cobertura espacial

En el contexto geográfico, el “Plan Estratégico” se efectuará en las Instalaciones del Conservatorio Nacional de Música el cual se encuentra ubicado en la calle Cochapata E12-56 y J.M. de Abascal (El Batán), en la ciudad de Quito. Este espacio cuenta con los servicios necesarios y además es de fácil acceso para todos los involucrados.

6. Población Objetivo

Los directivos, docentes, administrativos y alumnos del Conservatorio Superior Nacional de Música, el beneficio será para todos los miembros de la comunidad que conforman la institución, sin embargo para la elaboración del Plan se contará con representantes seleccionados que tengan experiencia y conocimiento de las necesidades de la entidad educativa. Las representaciones serán de 3 personas por cada categoría.

7. Sostenibilidad de la propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirán la elaboración y posterior ejecución del “Plan Estratégico”

- **Humanos**

- El Director del Conservatorio Nacional de Música de Quito
- El Coordinador General Administrativo
- Representantes de los Docentes
- Representantes de Padres de Familia
- El profesional expositor (maestrante)
- La secretaria

- **Tecnológicos**

- Una computadora
- Una impresora
- Internet

- **Materiales**

- Suministros de oficina
- Impresiones finales

- **Físicos**

- Iluminación adecuada
- Sonido adecuado
- Ventilación adecuada

- **Económicos**

Existe una asignación presupuestaria para el rubro de proyectos nuevos por parte del Conservatorio Nacional de Música.

- **Organizacionales**

El Director del Conservatorio Nacional de Música y el Coordinador General Administrativo serán los responsables del “Plan Estratégico” de la institución.

8. Presupuesto

El presupuesto estimado, para la realización del “Plan Estratégico” por parte del Departamento Financiero del Conservatorio Nacional de Música será de \$ 12.300 dólares.

Salario Personal Administrativo por 3 meses de trabajo	3 personas por un valor de \$400 dólares mensuales,
Salario Personal Docente por 3 meses de trabajo	3 personas por un valor de \$400 dólares mensuales
Salario Padres de Familia representantes	3 personas por un valor de \$400 dólares mensuales
Impresiones del Documento y elaboración de Manuales para la Biblioteca de la institución.	\$1200
Refrigerios para reuniones de evaluación y seguimiento.	\$300

9. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO																														
ACTIVIDADES	Tiempo en meses (Año 2011-2012)																													
	Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo														
Reuniones con el personal directivo para presentar la propuesta.	■	■																												
Diseño del Borrador del Plan Estratégico			■	■																										
Presentación del Borrados a los directivos.				■																										
Trabajo del borrador co personal docente, administrativo, estudiantil y padres de familia (representante)								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Presentación del Segundo borrador a las autoridades.																										■	■	■	■	
Elaboración final del Plan Estratégico.																											■	■	■	■

PRIMER BORRADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSERVATORIO SUPERIOR NACIONAL DE MÚSICA 2012 - 2016

INTRODUCCIÓN

De cara al siglo XXI, el Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito, ha emprendido en una reforma radical de carácter académico y administrativo que pueda facilitar su desarrollo como Institución de formación musical especializada, es decir, que de acuerdo a cada fase del desarrollo de las y los estudiantes, posibilita, determina y finalmente produce músicos profesionales en el contexto de la música académica tradicional de occidente. Pero lo más importante de esta reforma, es su apertura hacia otros espacios que cubre hoy en día la enseñanza de este tipo en el mundo entero, pues se habla, de la música popular, la misma que en el siglo XX y XXI ha tenido una evolución metodológicamente documentada, lo que legitima su entrada en el marco de la formación que brindan los conservatorios del país.

Nueva filosofía corporativa

Es un proceso mediante el cual el Conservatorio Nacional de Música de Quito, define su visión, misión, principios, valores, políticas y estrategias para alcanzarla a partir de un diagnóstico FODA. Supone la participación activa del nivel directivo, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión en el futuro.

Misión

Formar seres humanos integrales con destrezas, habilidades, capacidades y competencias en música, que permita a las y los estudiantes incorporarse a la vida ciudadana, productiva y a la educación superior; que enriquezca la cultura y propicie el desarrollo del país, con enfoque intercultural, inclusivo y equitativo.

Visión

El Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito se establece como un referente de la formación musical especializada en el país, en la Música Occidental Académica y haciendo énfasis en la Música Popular del Ecuador, en las áreas instrumentales, vocales y compositivas, así como también en los aspectos técnicos, tecnológicos y de investigación que abarcan a la Música y a las Ciencias Musicales; en su conexión con la sociedad y su responsabilidad histórica con el desarrollo y transformaciones integrales que requiere el Ecuador.

Objetivo General

Formar jóvenes competentes en Música: en Ejecución e Interpretación Instrumental y /o Vocal, y en Composición; en el marco de un enfoque intercultural, inclusivo y equitativo, que les posibilite continuar con los estudios superiores e incorporarse a la sociedad como ciudadanos productivos y creativos, conscientes de su identidad nacional y con una perspectiva pluricultural, multiétnica latinoamericana y humanista, dentro del respeto a los derechos humanos y colectivos, la naturaleza y la vida.

Políticas y directrices académicas

- Potenciar la psicomotricidad, la atención y sensibilidad, valores de todo ser humano así como de los futuros artistas;
- Desarrollo de las capacidades motrices, sensoriales, intelectuales y afectivas de las y los estudiantes, en el marco de una práctica y aprendizaje musicales; y
- La formación de la personalidad a través del logro y consecución de artistas-músicos, es una actividad primordial ligada al proceso general educativo, del cual las y los estudiantes son receptores fundamentales.

Principios

- Modelo de excelencia académica,
- Fuente de creadores, investigadores, educadores e intérpretes musicales,
- Fundamento en la educación general,
- Conductor de la formación musical del país,
- Paradigma en administración eficiente.

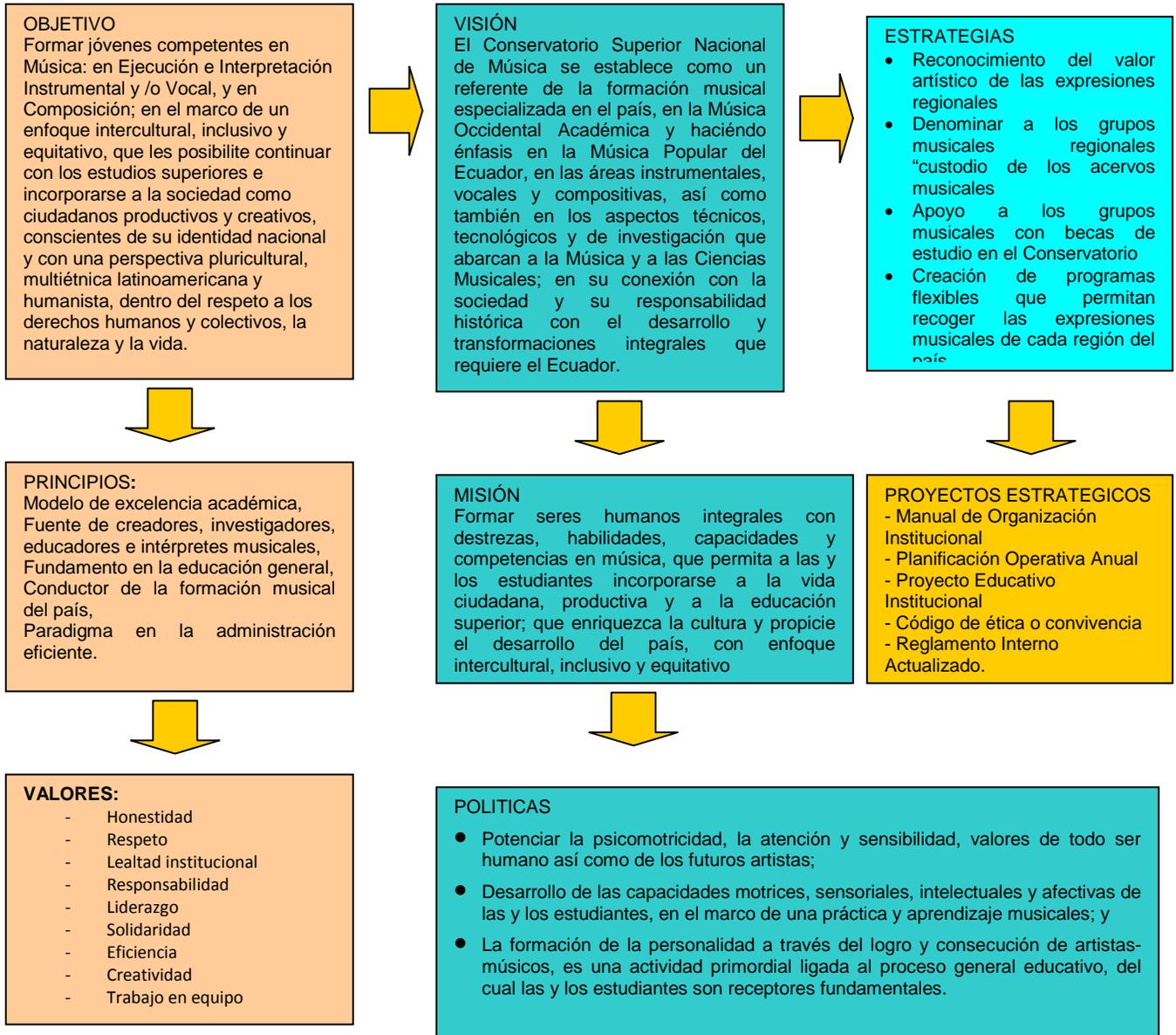
• **Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Lealtad institucional
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Solidaridad
- Eficiencia
- Justicia
- Creatividad
- Trabajo en equipo

Estrategias

- Reconocimiento del valor artístico de las expresiones regionales
- Denominar a los grupos musicales regionales “custodio de los acervos musicales
- Apoyo a los grupos musicales con becas de estudio en el Conservatorio
- Creación de programas flexibles que permitan recoger las expresiones musicales de cada región del país.
- Vinculación entre las escuelas profesionales de música y las escuelas del sistema educativo nacional

Figura No.1
PRIMER BORRADOS DE MAPA ESTRATÉGICO



PRIMER BORRADOR DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales, se debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende la misión y visión. Los proyectos estratégicos ha implementarse en el Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito, serán cinco pero de gran importancia para el crecimiento y posicionamiento en la percepción mental de los estudiantes de música. Inclusive se les puede considerar a éstos proyectos estratégicos como prioritarios es decir como factores claves.

CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA - QUITO				
PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS				
Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico	Actividad/ Proyecto	Responsable	Involucrados
<p>Formar jóvenes competentes en Música: Ejecución e Interpretación Instrumental y /o Vocal, y en Composición; en el marco de un enfoque intercultural, inclusivo y equitativo, que les posibilite continuar con los estudios superiores e incorporarse a la sociedad como ciudadanos productivos y creativos, conscientes de su identidad nacional y con una perspectiva pluricultural, multiétnica latinoamericana y humanista, dentro del respeto a los derechos humanos y colectivos, la naturaleza y la vida.</p>	<p>Mejorar la gestión pedagógica, institucional y administrativa.</p> <p>Mejorar la calidad de la educación musical que se proporciona a los estudiantes.</p>	<p>Manual de Organización Institucional</p> <p>Planificación Operativa Anual (POA)</p> <p>Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Código de ética o convivencia.</p> <p>Actualización del Reglamento Interno</p>	<p>Director</p> <p>Coordinador General Académico.</p> <p>Coordinador General Administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Docentes de música - Administrativos - Servicios

PRIMER BORRADOR DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA

Para conseguir los fines y objetivos propuestos, del Conservatorio Nacional de Música contará, con las autoridades señaladas en la Ley y Reglamentos Oficiales, y además, las que considere necesarias para su mejor desenvolvimiento.

AUTORIDADES

Son autoridades del Conservatorio dentro del organigrama horizontal, las siguiente dignidades sin por ello contar con posición de jerarquía.

- a) Director
- b) Coordinador General Académico
- c) Coordinador General Administrativo
- d) Inspector General
- e) Jefe de Talento Humano
- e) Los Jefes de Area de: Piano, vientos, guitarra, cuerdas, canto y percusión.

ORGANISMOS

Son los siguientes:

- a) Consejo Directivo
- b) Junta General de Directivos y profesores
- c) Junta de Profesores Dirigentes de curso
- d) Junta de Jefes de Área
- e) Junta de Profesores de área
- f) Comisión de Disciplina
- g) Secretaría
- h) Colecturía
- i) Biblioteca
- j) Personal de Servicio.

DEL DIRECTOR

El director es la primera Autoridad de la Institución y su Representante Legal.

Son sus deberes y atribuciones los determinados en el estatuto del Conservatorio Nacional de Música, en todo lo que sea aplicable y las que juzgue necesarias para mantener el elevado status y prestigio de la Institución.

DEL COORDINADOR

Es la segunda Autoridad del establecimiento. Sus obligaciones y atribuciones son:

- a) Coordinar las actividades sociales, musicales y culturales del Conservatorio
- b) Controlar el cumplimiento de los horarios y Comisiones.
- b) Vigilar el mantenimiento del orden y la disciplina generales
- c) Las misiones que le encargue el Director.

DE LA INSPECCION GENERAL

Los deberes y atribuciones del Inspector General son los señalados en el estatuto del Conservatorio Nacional de Música, en cuanto sean aplicables, complementados con las que le señale la Dirección.

JEFES DE AREA.

Sus atribuciones y deberes son: Velar por el cumplimiento de los planes y programas vigentes, controlar el desenvolvimiento apropiado de los profesores del área correspondiente y las misiones que le encargue la coordinación académica.

ORGANISMOS

DEL CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo, en cuanto a su estructura, atribuciones y deberes, se regirá por las normas determinadas en el estatuto del Conservatorio Nacional de Música, en cuanto se compadezcan con su calidad de Institución de carácter público y, las que le encomiende el Director

DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

La Junta General de Directivos y Profesores, la Junta de Profesores Dirigentes de Curso, la Junta de Jefes de Área y la Junta de Profesores de Área, actuarán con sujeción a los estatutos del Conservatorio Nacional de Música, con las salvedades que su calidad de particular le imponen.

COMISION DE DISCIPLINA

Es el organismo asesor en el juzgamiento de las faltas disciplinarias graves que se produzcan en el estatuto del Conservatorio Nacional de Música y de otros que someta a su consideración el Director. Lo integra;

- a) Coordinador Académico
- c) Inspector General
- d) Jefe de Área
- e) Directora de DOBE
- f) El profesor Dirigente involucrado.

El criterio adoptado por mayoría será obligatorio y se lo hará conocer por escrito al Director en el término de 48 horas.

DEL DEPARTAMENTO DOBE

La acción del DOBE es indispensable para el cumplimiento de la obra educativa, especialmente formativa de la personalidad de los Maestros de Música del

Conservatorio, le corresponde los siguientes:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El Departamento Administrativo es el conjunto de dependencias que al margen de la acción docente de la institución llenan todas las funciones que complementan la actividad del Conservatorio Nacional de Música.

SECRETARIA

Las atribuciones y deberes de este departamento están señaladas en los estatutos del Conservatorio Nacional de Música. Suya es la responsabilidad de guardar y mantener al día todos los archivos y de la oportuna elaboración de todos los cuadros y documentos que deben ser aprobados y las que le señale la Dirección.

CONTABILIDAD

Esta dependencia está encargada de verificar, documentadamente, la exactitud del movimiento económico del Conservatorio, por lo tanto, es su obligación mantener un archivo pormenorizado y completo de los comprobantes de ingresos y egresos realizados por la Colecturía y de la actividad económica de la institución.

COLECTURIA

La obligación fundamental de esta Dependencia consiste en recibir, guardar y depositar diariamente en las respectivas cuentas bancarias del Conservatorio los valores que por derechos, o cualquier otra razón, ingresen a su caja.

BIBLIOTECA

Es la dependencia que guarda el capital bibliográfico del Conservatorio. Estará manejada por una persona capacitada para esa función y que garantice la conservación y adecuada distribución de los mismos.

MATRIZ DE REFERENCIA SUJETA A CAMBIOS: PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (POA)

1	TIPO DE ACTIVIDAD	No. de		TEMA	Tiempo de Ejecución												COSTO TOTAL DEL PROYECTO			METAS	RESULTADOS	Medios de verificación		
		Taller	Particip																				Aporte Propio	Financiamiento
2	Reuniones de información			Dar a conocer el POA del año	■															Presupuesto asignado		90% de información al personal	Comunicación fluida al personal.	Calidad/ educativa
3	Coordinar actividades para la ejecución			Planificar apoyo psiopedagógico		■														Presupuesto asignado		Reunión con el 75%	Mejoramiento pedagógico	Calidad/ educativa
4	Organizar cursos para educación musical			Trasmitir elementos curriculares			■													Presupuesto asignado		Organización en un 75%	Optima organización de actividades	Calidad/ educativa
5	Conocer a los alumnos			Identificar a los alumnos que ingresan				■												Presupuesto asignado		Identificar al 50% al menos	Cercanía al alumno	Calidad/ educativa
6	Es necesario una enseñanza aprendizaje de calidad			Ofrecer la educación musical que los alumnos requieren									■							Presupuesto asignado		Enseñanza de calidad	Mejoramiento de la calidad de la educación	Calidad/ educativa
7	Participación activa de los alumnos			Sesiones de trabajo para coordinar actividades										■						Presupuesto asignado Presupuesto asignado		Participación del 75% de alumnos	Mayor coordinación, académica	Calidad/ educativa
8	Optimizar los recursos disponibles			Identificar instituciones											■					Presupuesto asignado Presupuesto asignado		Crédito de 3 meses con proveedores	Mejor poder de negociación con proveedores	Calidad/ educativa
9	Dar a conocer el progreso de sus hijos			Integración de padres de familia a conciertos												■				Presupuesto asignado Presupuesto asignado		Asistencia del 50% de padres de familia	Satisfacción de padres de familia	Calidad/ educativa

PRIMER BORRADOR DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Perfil del Estudiante

Desarrollo Emocional y Social

1. Practicará los principios de democracia, libertad y responsabilidad.
2. Conocerá y manejará apropiadamente sus emociones y se relacionará con los demás dentro de un marco de autodisciplina y respeto.
3. Respetará las creencias, valores y diferencias de otros sin distingo de género, raza o religión.
4. Analizará y respetará los valores culturales del Ecuador
5. Asumirá sus obligaciones cívicas con responsabilidad.
6. Practicará valores morales y éticos.
7. Buscará y aceptará roles de liderazgo.
8. Tendrá la formación necesaria para lograr éxito de acuerdo a las exigencias y retos que se presenten en el futuro.
9. Participará en actividades estudiantiles incluyendo las de tipo social, musical y cultural.
10. Contribuirá positivamente a la imagen de la Institución ante la comunidad.

Desarrollo Académico

1. Desarrollará su pensamiento crítico, la habilidad para tocar instrumentos musicales.
2. Asumirá sus responsabilidades académicas.
3. Adquirirá destrezas de estudio e investigación.
4. Estará preparado para desempeñarse exitosamente en la música
5. Desarrollará su creatividad y mantendrá un alto nivel de curiosidad intelectual por nuevas tendencias musicales.
6. Trabajaré para desarrollar talentos e intereses más allá de las actividades académicas musicales.

Perfil del Profesor

Los profesores del Conservatorio Nacional de Música de la ciudad de Quito serán educadores profesionales comprometidos en el desarrollo integral del estudiante, liderarán su actividad con el ejemplo.

Aspecto socio emocional:

1. Practicará los principios de democracia, estableciendo un balance entre libertad y responsabilidad.
2. Conocerá y manejará apropiadamente sus emociones y se relacionará con los demás dentro de un marco de autodisciplina y respeto.
3. Respetará las creencias, valores y diferencias de otros sin distingo de género, raza o religión.
4. Analizará y respetará los valores culturales del Ecuador,
5. Asumirá sus obligaciones cívicas con responsabilidad.
6. Practicará valores morales y éticos.
7. Buscará y aceptará roles de liderazgo.
8. Tendrá la formación necesaria para lograr éxito de acuerdo a las exigencias y retos que se presenten en la Institución.
9. Contribuirá positivamente al desarrollo social, musical y cultural del Conservatorio.

Aspecto académico:

1. Poseerá pensamiento crítico.
2. Poseerá destrezas suficientes de comunicación
3. Creerá en el aprendizaje como un proceso dinámico y continuo.
4. Conocerá destrezas de estudio e investigación.
5. Tendrá una perspectiva global de los eventos del país
6. Estará actualizado y utilizará las últimas corrientes educativas y curriculares en materia musical.
7. Sabrá distinguir y respetar los diferentes estilos de aprendizaje y poseerá estrategias para su manejo.

8. Estará en capacidad de adaptarse a cualquier cambio o programa que la Institución proponga.
9. Utilizará la tecnología como herramienta de trabajo.
10. Mantendrá expectativas de excelencia académica de acuerdo a los estándares requeridos por el conservatorio.

Perfil del Padre de Familia

Antecedentes

En el afán de ofrecer la mejor educación a sus alumnos el Conservatorio Nacional de Música considera que para lograr sus metas es necesario el apoyo de los padres y representantes legales, por lo que dicta la siguiente política.

Política

1. Los padres o representantes legales de los alumnos de música deberán cumplir obligatoriamente con las políticas establecidas y las recomendaciones que la institución realice a través de sus diferentes estamentos. Los padres de familia o representantes de los alumnos, deberán participar en los eventos musicales que se organice.
2. El desconocimiento de las reglas, normas y procedimiento previsto en estas políticas concordantes y reglamentos internos de disciplina, no exime al padre de familia de su responsabilidad.
3. Los padres o representantes legales de los alumnos menores de edad tienen responsabilidad por todos los actos o hechos que estos cometieren, que afecten a la Institución y a terceros, o a sus bienes.
4. El Conservatorio Nacional de Música exige la presencia de los padres de familia o representantes legales en todas las actividades dispuestas y convocadas por éste.
5. Si el estudiante ha incurrido en faltas que atentan contra su integridad física o mental, o la de terceros, o contra las instalaciones o imagen del Conservatorio, éste último puede determinar que dicho estudiante y su familia se sometan a tratamientos psicológicos y terapéuticos en beneficio de la formación del menor.

Caracterización del Local del Conservatorio Nacional de Música

Área física total: 13.000 mts²

Área de Construcción: 5.000mts²

Funcionalidad: 16 aulas académicas

2 aulas de violín

2 aulas de viento

2 aulas de guitarra

2 aulas de cuerda

8 aulas de canto

2 aulas de percusión

Áreas de evento: 1 coliseo de multiusos

1 Auditorio para 200 personas

1 parqueadero para 14 puestos

Equipos de

Tecnología: Red de cableado estructurado (LAN) y fibra óptica

Red Local accessinter.net

50 computadores

2 proveedores de Internet

1 central telefónica de 10 líneas externas

Modelo Pedagógico

El Conservatorio Nacional de Música - Quito, toma en cuenta los aportes de los diferentes modelos pedagógicos, como la psicología genética de Jean Piaget, la psicología cultural de Vigotsky, el aprendizaje por descubrimiento de Jerónimo Bruner, el aprendizaje significativo de David Ausubel y los mapas conceptuales de Joseph Novak y Gowin, los trabajos de J. Dewey se tiene que indicar que la visión es holística con una base muy importante del constructivismo humanista, en el cual los alumnos

sean los constructores de los conocimientos, se elimine la pasividad el aprender de memoria, y que nuestros alumnos de formen a través de la reflexión, análisis investigación y la crítica constructiva para dar solución a los problemas que se presentan diariamente y con proyección a la sociedad, los profesores tienen que ser los facilitadores, el motor investigador innovador y de aprendizajes significativo para que los alumnos sean entes con capacidad de tomar decisiones y diseñar un proyecto de vida.

La concepción constructivista se organiza en torno a tres ideas fundamentales:

1. El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es él que construye el conocimiento y nadie puede sustituirle en esa tarea. El aprendizaje está totalmente mediatizado por la actividad mental constructiva del maestro y del alumno. El alumno no es sólo activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, sino también cuando lee o escucha las explicaciones del facilitador.
2. La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que ya poseen un trato considerable de elaboración, es decir que es el resultado de un cierto proceso de construcción a nivel social.
3. La activación del conocimiento previo, los contenidos de aprendizaje preexistentes condiciona la función del maestro.

PRIMER BORRADOR DEL CÓDIGO DE ÉTICA O DE CONVIVENCIA

1. Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
2. Cumplir nuestro compromiso con la responsabilidad social empresarial como visión de negocio y mantener un desarrollo sostenible.
3. Respetar a las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente.

4. Mantener y exigir una conducta ética y respetuosa en nuestras relaciones con accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.
5. El objetivo de negocio del Conservatorio Nacional de Música es de crecimiento sostenible y a largo plazo enmarcado en el cumplimiento de nuestras obligaciones ante la comunidad, las leyes y reglamentos que regulan nuestra actividad empresarial.

Nuestros Valores

- Integridad y honestidad.
- Mejora y cambio permanente con visión a largo plazo.
- Respeto por las personas relacionadas y,
- Compromiso por su éxito.

Vivimos Nuestros Valores

En el Conservatorio Nacional de Música, la integridad, la honestidad, la lealtad y el profesionalismo son valores que tienen preeminencia por sobre todas las cosas y debemos actuar con total apego a éstos en todas nuestras relaciones de trabajo, de servicio y ante la sociedad.

Es responsabilidad de todos los colaboradores actuar siempre conforme a nuestros principios éticos y los valores que aquí se establecen, respetar y promover la salud ocupacional, al igual que el respeto al medio ambiente, y actuar responsablemente.

Las relaciones serán honestas y transparentes con nuestros accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y medio ambiente.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social institucional es nuestro compromiso y se lo entiende como una visión de educación musical que integra en forma armónica la gestión administrativa, el cumplimiento a la ley y el respeto por los valores éticos, por las personas, por la comunidad y por el medio ambiente.

Promovemos el voluntariado, apoyando la participación en actividades y/o eventos que contribuyen al desarrollo de la comunidad o en asociaciones que lo promueven, siempre y cuando estas actividades no interfieran con el cumplimiento de las funciones. Se es responsable por todos los impactos que se generan en la actividad educativa que se propicia; se respeta y se cumple con la ley y sus regulaciones.

Es prioridad del Conservatorio, desarrollar sus operaciones en armonía con el medio ambiente. Se fomenta el desarrollo e implantación de sistemas de prevención, control y disminución de impactos ambientales derivados de la educación, asegurando la utilización óptima y racional de los recursos naturales, capacitando y sensibilizando continuamente al personal en el cuidado del medio ambiente.

Hay el compromiso del cumplimiento de la Política de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente para la prevención de lesiones y daños a los empleados, terceros y al medio ambiente.

Respeto por las Personas e Igualdad de Oportunidades

Se es respetuoso por la diversidad étnica y cultural y de los derechos humanos sin discriminación por género, grupo étnico o religión. Se rechaza el trabajo infantil en cualquiera de sus expresiones y se promueve su abolición.

Todos los empleados tienen igualdad de oportunidades y se les trata con dignidad y respeto. Todas las decisiones relacionadas con la selección y contratación de personal se basan en habilidades, cualidades, capacidad, experiencia profesional y congruencia con los valores del Conservatorio. No se considera la raza, sexo, edad, color, origen étnico o cualquier otro factor que no esté relacionado a los criterios mencionados para la toma de dichas decisiones.

El Conservatorio, promueve ambientes de trabajo seguro, saludable y en total apego a las leyes laborales del país. Se es responsable de mantener un ambiente adecuado de orden y limpieza en las instalaciones, que contribuya a una educación de calidad y a la eliminación de condiciones de riesgo en el trabajo.

Acoso Sexual y Mal Trato

Está prohibido el acoso, hostigamiento o abuso sexual en cualquiera de sus expresiones o formas: acoso verbal, acoso físico, intimidación, hostilidad, solicitud de favores o conductas sexuales condicionadas a empleo, evaluaciones del desempeño, promociones y/o ascensos.

La violencia y el mal trato son inaceptables en las relaciones de trabajo y deben ser reportados inmediatamente al Coordinador de talento Humano para que se tomen las medidas disciplinarias correspondientes.

Drogas y Alcohol

El uso de drogas (estupefacientes o sustancias prohibidas por la ley) y/o su venta está prohibido y su incumplimiento estará sujeto a lo que establecen las leyes del país.

El consumo de bebidas alcohólicas está sujeto al reglamento interno del Conservatorio.

El ingreso de cualquier individuo al Conservatorio o áreas de trabajo bajo efectos de drogas o alcohol está estrictamente prohibido.

Participación Política

Estimulamos la participación cívica ciudadana y el derecho al voto en todos los colaboradores.

Los empleados del Conservatorio, no pueden participar en política partidista ni hacer política a favor de determinado candidato dentro del Conservatorio; tampoco utilizar las instalaciones y recursos del Conservatorio, para estos fines.

Toda participación política por parte de empleados del Conservatorio deberá ser aprobada por el Director.

Veracidad en Registros e Información

Todos los registros, reportes contables y financieros son auditados y deben reflejar la realidad de la oferta educativa y estar en total apego a la realidad.

Alterar, falsificar, hacer registros fraudulentos y ocultar información es considerado una falta grave.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Achig, L. (1998) Metodología de la investigación científica, Colección L.N.S, Cuenca - Ecuador, 1988
2. Aguilar, E. (2009) Educación en Valores.
3. Álvarez, A. (1984). Psicología y Educación, Madrid – España.
4. Arana, M; Batista T; Nuris. (2008) La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Ensayo.
5. Casals, E; Travé, C. (2008) La educación en valores en las primeras edades. Programa de Educación en Valores (PEVA). Universidad de Barcelona. Ensayo.
6. Case, R. (1989) El Desarrollo Intelectual, Ediciones PAIDOS, Buenos Aires – Argentina.
7. Cassasus, Juan. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar). París, Unesco.
8. Emery, D; Finnerty, J; Stoure J. (2000) Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación. México.
9. Guevara, C. (2000) Evaluación Educativa: Una Perspectiva Humana, UPS, Cuenca.
10. Hannoun, H. (1977) El niño conquista su medio, Editorial Kapelusz, Buenos Aires – Argentina.
11. Hernández, R; Fernández, C. (1991) Metodología de la Investigación. Ed. McGraw-Hill, México.
12. Kotter, John; Rathgeber, H. (2008) Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas.
13. Kuper, W. (1993) Psicología Educativa, Tomo III, Ediciones ABYA YALA, Quito -- Ecuador.
14. Kuper, W. (1993) Psicología Educativa, Tomo IV, Ediciones ABYA YALA, Quito -- Ecuador.
15. Leiva Zea, F. (1984) Nociones de metodología de investigación científica. Quito, Ed. Ortiz.

16. Leiva Zea, F. (1999) Pedagogía para una Educación Diferente, Editorial Radmandi, Quito.
17. Machín H; María Mercedes. (2000) Gestión empresarial, ensayo. Desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la gestión ambiental. Publicado en Revista Futuros No. 17, 2007 Vol. V.
18. Morales de Casas, M. (2008) Universidad latina de Panamá. Sede Azuero. Ensayo.
19. Ochoa, F. (1996) Planificación Escolar, Evaluación y Supervisión en Educación Básica, Editorial Casa de la Cultura Núcleo del Cañar, Azogues – Ecuador.
20. Sánchez, J. (1989) La observación, la memoria y la palabra en la investigación social, Centro Andino de Acción Popular, Quito-Ecuador.
21. Tecla, Jiménez, Alfredo, et. al. (1974) Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social.
22. V.V.A.A. (1988) Análisis de Mensajes educativos en América Latina, CIESPAL, Quito – Ecuador.

Documento en línea

1. BERENSTEIN, Marcelo. Las 10 claves del talento. [En línea]. Disponible <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-10-claves-del-talento.html>
2. BOTERO CHICA, Carlos Alberto. Cinco tendencias de la gestión educativa [En línea] <http://miriamdocente.blogspot.com/2011/03/cinco-tendencias-de-la-gestion.html>
3. CARRASCO ESQUIVEL, Andrea. El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. [En línea]. Disponible en: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vol111/lidera.html>
4. LOZANO, Carlos. Evolución de la administración [En línea]. En <http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3185-evolucion-de-la-administracion>
5. WILLIAMS, Thomas. ¿Qué son los valores? [En línea]. Disponible http://www.network-press.org/?que_son_los_valores

6. CHAGAS DE OLIVEIRA, Heitor. El juego de la malla, un ejercicio de integración para aprovechar sinergias en la empresa. [En línea]. Disponible en <http://ecofield.com.ar/blog/?p=694>

Otros documentos

1. Documentos de la Reforma Curricular Pedagogía Conceptual, 1986, 1994.
2. Documentos Reforma Curricular Consensuada, Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional.
3. Revista Tiempo de Educar No. 9, julio 1994.

9. ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Conservatorio Nacional de Música de Quito

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

10. 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	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			

c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

ANEXO 2
ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Conservatorio Nacional de Música de Quito.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

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

5. resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO 3

ENCUESTAS A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene 4 posibles respuestas:

- CA Si está completamente de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está de acuerdo en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D. Si está en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD. Si está completamente en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión real de la gestión, liderazgo y valores.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Conservatorio Nacional de Música de Quito.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
9. los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
10. En las calases s dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea 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 sus contenidos 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, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA: Debe se estructurada por el maestrante.

Modelo de Entrevista

Gestión del liderazgo y valores en la administración del Conservatorio Nacional de Música

Entrevistado: (.....) Apuntar Código

Edad del entrevistado.....

Confidencialidad y privacidad

Todo lo que diga aquí se mantendrá en privado y será confidencial. Jamás se mencionará tu nombre. Cuando se realice el informe final de la investigación no se utilizarán nombres, sino que se hablará en términos generales. Si prefiere no contestar alguna pregunta, está bien.

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Cree usted en el Conservatorio Nacional de Música hay una buena gestión, liderazgo y practica de valores.						
2. Considera usted que en el Conservatorio Nacional de Música se ofrece una educación de calidad para sus hijos.						
3. Las autoridades se encuentran suficientemente calificados para dirigir la institución de música.						
4. Hay innovación en el proceso administrativo, académico.						
5. Sus hijos demuestran buenos conocimientos musicales.						

ANEXO 5

Matriz de observaciones

Actividad No.	Situaciones observadas	No. de registros
1	Roles que desempeñan jóvenes hombres y mujeres en aspectos relacionados con los valores y el liderazgo.	10
2	Roles que desempeñan los docentes hombres y mujeres en el tema de los valores y el liderazgo.	15
3	Utilización de espacios por parte hombres y mujeres para representar liderazgo.	12
4	Aplicación de valores en la práctica educativa por parte de autoridades, padres de familia, personal de la institución y estudiantes.	10