



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 de la sección secundaria del Colegio Militar N° 1 “Eloy Alfaro” de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010-2011”

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

ESTUDIANTE:

LIC. MÓNICA SÁNCHEZ ESCALANTE

DIRECTORA: Mgs. Lupe Luzuriaga

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Magíster

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

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mónica Alexandra Sánchez Escalante, 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”.

Quito, marzo 13 del 2011

f. _____
Mónica Sánchez E.

AUTORÍA

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

Lic. Mónica Sánchez E.

170808620-0

Dedicatoria

*A mis amados padres, esposo, hijos y nieta
Guadalupe y Gonzalo
Carlos
Mylenne y Andrés
Valentina*

Agradecimiento

A Dios por darme la fortaleza, salud y sabiduría para cumplir este sueño.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de obtener mi maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A toda mi familia por su apoyo incondicional para lograr esta meta especialmente a mi madre y esposo.

Gracias a todos

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Av. Orellana 1506 y
Amazonas.
Telf. 2547- 555 / 614,
www.comil.edu.ec.

COLEGIO MILITAR "ELOY ALFARO". UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL.

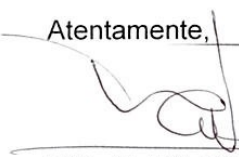
CERTIFICADO

A petición verbal de la interesada y en calidad de Jefe Académico del Colegio Militar "Eloy Alfaro", **Certifico:**

Que la Lic. Mónica Alexandra Sánchez Escalante con cédula de identidad N° 1708086200, profesora de Inglés de la sección secundaria, realizó el Estudio de Investigación de Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Militar "Eloy Alfaro", durante el año lectivo 2010-2011.

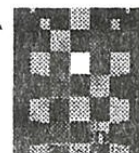
Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la interesada para que pueda hacer uso del presente, en los casos que de acuerdo a su interés estime conveniente.

Atentamente,


LIC. ALAIN ENRIQUEZ
JEFE ACADÉMICO



Libertad
con heroísmo



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGÍA	9
3.1 Participantes	9
3.2 Materiales e instrumentos de investigación	14
3.3 Método y procedimiento	15
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1 La gestión: conceptos	17
4.1.1. Importancia de la gestión	19
4.1.2 Gestión en el ámbito administrativo	19
4.1.3. Gestión en el ámbito pedagógico académico	20
4.1.4 Gestión en el ámbito de la comunidad	23
4.1.5 Gestión con visión de futuro	24
4.2 Liderazgo Educativo: Conceptos	26
4.2.1. Tipos de Liderazgo	28

4.2.2. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	32
4.3 Diferencias entre directivo y líder	39
4.4 Los valores y la educación	42
4.5 Comunicación	50
4.5.1 Objetivos de la comunicación	54
4.6 El arte de escuchar	55
5. DIAGNÓSTICO	58
5.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Militar Eloy Alfaro	58
5.1.1. Manual de la organización.	58
5.1.2. Código de Ética	59
5.1.3. Plan estratégico COMIL	61
5.1.4. Plan operativo anual (POA)	65
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	65
5.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones	67
5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa	69
5.2.1. Misión y visión	69
5.2.2. El Organigrama	71
5.2.3. Funciones por áreas departamentos	72
5.3. El clima escolar y convivencia en valores	76
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	76
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	80
5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores	81
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	82

5.4. Matriz FODA	84
5.5. Resultados	85
5.5.1. De directivos	85
5.5.2. De docentes	97
5.5.3. De estudiantes	100
5.5.4. De padres de familia	102
5.5.5. De entrevista a directivos	104
5.5.6. Matriz de problemas	105
5.6. Discusión	107
5.6.1. De la encuesta a gestores educativos	108
5.6.2. De la encuesta a docentes	114
5.6.3. De la encuesta a estudiantes	117
5.6.4. De la encuesta a padres de familia	120
5.6.5. De la entrevista a directivos	122
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	123
6.1 Conclusiones	123
6.2 Recomendaciones	125
7. PROPUESTA DE MEJORA	126
7.1 Título de la propuesta	126
7.2 Justificación	126
7.3 Objetivos de la propuesta	127
7.4 Contenidos del seminario taller	128
7.5 Localización y cobertura espacial	131
7.6 Población objetivo	131
7.7 Sostenibilidad de la propuesta	131
7.8 Presupuesto	132

7.9 Cronograma	133
8. BIBLIOGRAFÍA	134
9. ANEXOS	138
Anexo N° 1 POA COMIL departamento académico	138
Anexo N° 2 POA departamento de investigación	139
Anexo N° 3 PEI COMIL	140
Anexo N° 4 Encuesta a directivos	146
Anexo N° 5 Encuesta a docentes	150
Anexo N° 6 Encuesta a Padres de Familia	152
Anexo N° 7 Encuestas a Estudiantes	154
Anexo N° 8 Cuestionario entrevista a directivos	156

1. RESUMEN

Se evidencia que los directivos y jefes departamentales, del Colegio Militar “Eloy Alfaro” requieren una capacitación que conciencie la práctica de su gestión administrativa fundamentada en comunicación, principios de liderazgo y valores.

El proceso de investigación se desarrolló con la participación de gestores educativos, coordinadora de sección, jefes departamentales, docentes, personal de servicio, alumnos y padres de familia del “Colegio Militar Eloy Alfaro” de la ciudad de Quito en las instalaciones de la institución; para efecto del diagnóstico se utilizaron los siguientes instrumentos: encuestas, entrevistas, observación directa de elementos curriculares y actividades institucionales; con el fin recoger información sobre las variables de interés para este estudio, los datos recolectados sirvieron para describir la incidencia, la frecuencia, la distribución y las características de la población seleccionada.

Se procedió a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios; mediante la aplicación de principios de estadística descriptiva para la estructuración de las tablas estadísticas donde se registró la frecuencia absoluta y relativa o porcentaje de cada uno de los cuestionamientos planteados, se concluye con el análisis y discusión de los resultados. Se aplicó también la técnica del FODA para realizar un análisis interno y externo de la institución con el fin de determinar el problema hipotético.

Luego de realizar el procesamiento correspondiente y respectivo análisis de los datos obtenidos, se concluye que la convivencia psicosocial de los miembros de la institución es frágil con un notable resquebrajamiento en la intercomunicación y deterioro tanto de creencias como de aspiraciones personales e institucionales.

A partir de estos antecedentes se presenta la necesidad de diseñar y desarrollar una propuesta que atienda los requerimientos detectados, bajo el título “Seminario taller sobre liderazgo, comunicación y práctica constante de valores” cuyo objetivo es:

Concienciar de que un cambio de actitud en las relaciones del personal directivo, administrativo, docente y más miembros de la institución fundamentado en comunicación horizontal y práctica de valores, es la única alternativa para alcanzar una comunidad de aprendizaje, caracterizada por ayuda mutua, respeto, honestidad, tolerancia, solidaridad, entre otros valores.

2. INTRODUCCIÓN

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” es una institución regida por el CEDFT (Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre), que a su vez sigue los lineamientos técnicos del Ministerio de Educación y Cultura; con el fin de direccionar el desarrollo curricular de las instituciones educativas adscritas al ejército.

El modelo educativo incluye principios de carácter ético y moral; propone fundamentos teórico-conceptuales que se tienen que observar en los niveles meso, y macro curricular y que son: epistemológico, filosófico, sociológico, pedagógico, psicológico y didáctico, cada uno de ellos orientados a responder a la Planificación Estratégica y a las necesidades de la institución y los alumnos, a nivel de todo el país.

En las últimas décadas tanto el Ministerio de Educación como el CEDFT, se han preocupado de capacitar a sus administradores, en lo que tiene que ver con el manejo financiero, gestión comunitaria, toma de decisiones, mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, entre otros, pero lo que se refiere a la calidad humana, intercomunicación; comportamiento basado en la Ética (“la racionalidad ética) aún está carente; así como es notoria la ausencia de flexibilidad en el diseño curricular, que permita adaptar el Modelo Educativo que rige en las instituciones militares de todo el país a las necesidades, intereses y problemas particulares tanto institucionales como de los estudiantes, padres de familia, y de la comunidad; a estas falencias se suma el hecho de que las autoridades del colegio son renovadas constantemente, y en sus administraciones no prevalece el criterio de continuidad, sino de convicción personal.

Por las razones expuestas y por el hecho de no haberse realizado una investigación de esta naturaleza, se considera que es imperioso el diseño y desarrollo de este proyecto que pretende concienciar a los administradores la implementación de una cultura ética en su gestión como la mejor opción para crear un ambiente de respeto, confianza, justicia entre los colaboradores, y el escenario más adecuado para el cumplimiento de los objetivos que además contribuye al crecimiento institucional, de los colaboradores, consecuentemente a la progresión de la sociedad, así como a la preparación de los educandos que necesitan adaptarse a impredecibles retos laborales del presente y del futuro.

En los últimos años no se ha realizado investigación acerca de la funcionalidad del modelo vigente, si bien es cierto los administradores del Colegio se han preocupado de orientar la difusión del tratamiento teórico de valores como eje principal en el desarrollo del currículo en todos los niveles, pero el hecho a través del cual se llevan a efecto los intercambios comunicacionales de toda estructura social y que en definitiva determinan los valores, que libera a las instituciones de los modelos tradicionales y les separa de la posibilidad de crecer, se encuentra completamente desatendido, de lo que surge la necesidad de que directivos y jefes departamentales del colegio requieren capacitación que les instruya y conciencie de que su gestión administrativa, a más de fundamentarse en valores, requiere irremediablemente un sustento comunicacional, entendida la comunicación como proceso (es decir, diálogo, reflexión colectiva y participación), entonces, se superaría el ambiente de desconfianza que se aprecia especialmente entre los docentes, en el que coexisten problemas ocultos que perturban enormemente en la vida afectiva de los profesionales que laboran en la institución.

Si los directivos valoran la importancia de la comunicación en la vida institucional son capaces de *“tender puentes de comunicación”* Prieto (1999) afectiva hacia sus colaboradores lo cual posibilita comprender sus necesidades y problemas tanto de tipo personal como laboral o administrativo y a la vez de sensibilizarse y prestar la atención requerida; además tienen la posibilidad de crecer como personas en el servicio justo.

Por la apertura que manifiesta el actual rector, su calidad humana e idoneidad técnica además de sensibilidad para valorar una propuesta de mejoramiento profesional carente en la institución, existe el ambiente propicio y las condiciones necesarias para implementar y desarrollar este proyecto que por su naturaleza merece la aceptación y respaldo el mismo que no sería factible si es que dependería de un financiamiento económico exclusivo, pero se posibilita si dentro de los planes de capacitación y presupuesto que la institución se proyecta anualmente, se incluye como una prioridad institucional que tiene como objetivo impartir una educación integral que se fundamente en la practica de valores éticos, cívicos y morales, de esta manera se dará cumplimiento a los objetivos planteados, los mismos que constan a continuación:

Objetivo General

- ❖ Valorar la gestión educativa de directivos y jefes departamentales, como líderes, en el desarrollo y crecimiento de la institución y su necesidad de estar de acuerdo con las exigencias psico-afectiva, sociológica, ética, pedagógica, filosófica y comunicacionales que requiere la sociedad del presente y del futuro.

Objetivos Específicos:

- ❖ Actualizar y sensibilizar a los directivos y jefes departamentales de la institución acerca de la importancia de una gestión fundamentada en liderazgo auténtico, de calidad.
- ❖ Concienciar a directivos y Jefes departamentales en el real significado de liderazgo, así como en las diferentes fisonomías que se proyectan a través de su desempeño tanto en el aspecto científico-técnico, ético, psico-afectivo.
- ❖ Asumir los roles de liderazgo de directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, fundamentados en valores.
- ❖ Capacitar a los directivos y jefes departamentales, a fin de que puedan atender a sus colaboradores con una prospectiva que permita comprender a éstos como personas constituidas por elementos bio-psicosociales, y la repercusión que tiene la instauración de un ambiente de convivencia armónica en el desempeño docente.
- ❖ Vigorizar el liderazgo en cuanto a la toma de decisiones en situaciones de conflicto y de riesgo.
- ❖ Actualizar y sensibilizar a los directivos y jefes departamentales para que valoren la importancia de instituir una intercomunicación fluida y afectiva con todos sus colaboradores y especialmente con los maestros, a fin de que exista un ambiente adecuado para socializar de una manera armónica las políticas educativas.

Luego de realizar el presente estudio se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Gestión educativa estratégica juega un protagonismo muy importante en el desarrollo de las sociedades y sus transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y económicas; por lo tanto, los directivos y jefes departamentales del “Colegio Militar Eloy Alfaro” precisan sustituir un modelo tradicional por una **Gestión Educativa Estratégica**.
- Las innovaciones sustanciales que considera la **gestión educativa estratégica** corresponden tanto al aspecto administrativo como al técnico y ético por lo cual, se requiere diseño y rediseño constante de proyectos sistematizados. (que incluyan investigación, experimentación, ejecución y evaluación permanente) y que satisfagan las necesidades de transformación, calidad, equidad y pertenencia del currículo, así como los requerimientos humanos y de profesionalización de los gestores del hecho educativo, con la participación colaborativa de todos sus miembros.
- La transformación de la educación demanda de directivos y Jefes departamentales dispuestos a ejercer un liderazgo auténtico, fundamentado no solamente en su **potestad** sino en **Autoridad**, proyectada en su desempeño científico- técnico, ético, psico – afectivo; por lo tanto, la gestión de directivos y jefes departamentales del “Colegio Militar Eloy Alfaro” requiere de una evaluación, retroalimentación y mejoramiento profesional permanente.
- Gestión y liderazgo educativo, en el colegio Militar Eloy Alfaro, es una proyección teórica perfectamente concebida no pasa de ser un conjunto de procesos, técnicamente diseñados, pero que lamentablemente no se lleva a la práctica en su totalidad, y los cambios que se pretende operar en cuanto a: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización en las acciones educacionales, no van más allá de las declaraciones impregnadas en los documentos.
- La excelencia ética institucional es aquella que responde a las demandas actuales de una sociedad resquebrajada básicamente por la pérdida de

valores morales, por lo tanto, la fisonomía que se pretende dar al colegio Militar Eloy Alfaro, depende del enfoque filosófico que las autoridades decidan dar.

- Intercomunicación franca y fluida dentro del grupo de trabajo garantiza que la gestión del líder y desempeño de sus colaboradores se desarrolle en un clima óptimo; posibilite la construcción de todos los miembros de la comunidad educativa; pero en el “Colegio Eloy Alfaro” se puede apreciar una carencia significativa de este elemento indispensable en la vida y desarrollo de la institución.
- En cuanto la formación de los estudiantes del Colegio Militar "Eloy Alfaro" se declara la aplicación de los principios constructivistas, esto es: la educación debe considerar al individuo (alumno) como el centro de todas las acciones que conducen al aprendizaje y al desarrollo integral de su personalidad. Sin embargo se, cumple exactamente el currículo emanado por el Comando de Educación y Doctrina (CEDE) y diseñado por personas ajenas a las necesidades y problemas propios de los miembros de la comunidad educativa.
- No existe un aprovechamiento óptimo de los recursos técnicos privilegiados con los que cuenta el colegio, por ello se requiere crear proyectos de actualización en tecnologías modernas tanto para el campo social, cultural como para la ciencia, la tecnología, y política, acordes a un mundo globalizado.
- Los directivos de la institución no se han preocupado por el bienestar de los docentes, ya que no son remunerados de acuerdo a su formación académica, en desacuerdo de una de las características de un directivo que ejerce un liderazgo eficiente y equitativo.
- No existe la flexibilidad en la planificación curricular ni en el desarrollo educativo de tal manera que se pueda adecuar a las necesidades, y problemas propios de la institución y su comunidad.

El contenido de esta tesis es fruto de una investigación seria y un estudio profundo de su temática, que también puede aportar a la reflexión de otras personas que lideren cualquier tipo de organización y a convertir su desempeño en una gestión de calidad, por lo que se pone a consideración de quienes tengan bajo su tutela una administración el presente proyecto, que pretende un liderazgo exitoso.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación de Gerencia, Liderazgo y Valores se llevó a cabo en el Colegio Militar “Eloy Alfaro” de la ciudad de Quito.

3.1 Participantes

Los sujetos de la investigación fueron: personal directivo: rector, vicerrector, inspector general, jefe académico, coordinadora de sección, jefes departamentales; docentes, personal administrativo y de servicios; población estudiantil de la sección secundaria y padres de familia.

Tabla 1

Personal directivo del Colegio Militar “Eloy Alfaro” clasificado por género y edad.

CARGO	GÉNERO		EDAD
	HOMBRES	MUJERES	
Rector	H		50
Vicerrector	H		42
Inspector General	H		38
Jefe académico	H		43
Coordinador sección secundaria		M	34
Jefe Departamento Administrativo	H		29
Jefe departamento Financiero		M	36
Jefe de sistemas informáticos	H		42
Jefe departamento Investigación		M	50
Jefe departamento de Evaluación		M	47

Fuente: Departamento Gestión de Talento Humano COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Del análisis de la tabla anterior se deduce que un 60% del personal directivo corresponde al género masculino y un 40% al femenino, lo cual demuestra una presencia representativa de la mujer en el ámbito directivo cumpliendo el derecho de igualdad de género; brindando su contribución importante en el desarrollo de la institución y por ende de la sociedad.

Un 60% del personal directivo tienen más de cuarenta años, por lo cual aportan con su potencial psico-físico para una gestión óptima; por otro lado el 40% restante se encuentra en edades menores a cuarenta años que puede ser una ventaja por sus ideas innovadoras.

Tabla 2

Personal docente del Colegio Militar “Eloy Alfaro” de la sección secundaria clasificado por edad.

Rangos de edad	Docentes	
	f	%
Menores de 25 años	2	2.20%
26 – 30 años	32	3.30%
31 – 35 años	11	12.09%
36 – 40 años	23	25.27%
Más de 40 años	52	57.14%
Total	91	100%

Fuente: Departamento Gestión de Talento Humano COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Más del 75% de los docentes es mayor de 36 años, la edad en la que todos los seres humanos tienen todo el potencial psico-físico para una producción óptima; el 18% son menores de 36 años, constituye una fortaleza por sus ideas innovadoras y apertura al cambio. Estas dos características del talento humano del COMIL se conjugan en beneficio de los estudiantes.

Tabla 3

Docentes del Colegio Militar Eloy Alfaro” de la sección secundaria clasificados por género.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menores de 25 años	1	1.10%	1	1.10%
26 – 30 años	2	2.20%	1	1.10%
31 – 35 años	6	6.59%	5	5.49%
36 – 40 años	14	15.38%	9	9.89%
Más de 40 años	34	37.36%	18	18.78%
Total	57	62.64%	34	37.36%

Fuente: Departamento Gestión de Talento Humano COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Se observa un 62.64% del personal docente son hombres y un 37.36% mujeres, confirmando que la mujer tiene un protagonismo en la organización con su ejercer creativo, humanizador asumiendo uno de los retos principales de su misión en la sociedad de ser *educadora*.

Tabla 4

Títulos académicos de los docentes de la sección secundaria del Colegio Militar “Eloy Alfaro”.

Títulos Académicos	Docentes	
	f	%
Bachiller	8	8.79%
Tecnólogo	3	3.30%
Egresados	5	5.49%
<i>Títulos de tercer nivel en educación</i>	<i>60</i>	<i>65.93%</i>
<i>Títulos de cuarto nivel en educación</i>	<i>15</i>	<i>16.48%</i>
Total	91	100%

Fuente: Departamento Gestión de Talento Humano COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

En referencia al grado de preparación del personal docente, podemos apreciar que el 75% del personal del Colegio Militar Eloy Alfaro, tiene título de 3er y 4to nivel, lo que demuestra su constante preocupación, sentido de preparación y compromiso para desempeñar sus funciones profesionalmente.

De los participantes, el 12.09% de los docentes se encuentra en el rango de egresados, tecnólogos y bachilleres quienes desempeñan a cabalidad su función, sin embargo, con el fin de cumplir con lo estipulado en la ley de educación, se les otorga un plazo prudencial para concluir sus estudios y obtener el título de 3er nivel.

Tabla 5
Personal Administrativo y de Servicio

PERSONAL	f	%
Administrativo	67	36.02%
De servicio	28	15.05%

Fuente: Departamento Gestión de Talento Humano COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Se observa que el personal Administrativo, constituye un 36.02% y el personal de servicio representa un 15.05% del total de personal de la Institución cuyas funciones son complementarias para la gestión del colegio. Se aprecia un elevado porcentaje de personal administrativo y de servicio en relación con el docente e incluso con otras instituciones.

Tabla 6

Población estudiantil de la sección secundaria del Colegio Militar Eloy Alfaro” por género.

Población estudiantil	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Octavo de E.G.B.	150	16.74%	68	15.14%
Noveno de E.G.B.	141	15.74%	70	15.59%
Décimo de E.G.B.	169	18.86%	77	17.15%
I de Bachillerato	152	16.96%	76	16.93%
II de Bachillerato	143	15.96%	79	17.59%
III de Bachillerato	141	15.74%	79	17.59%
TOTAL	896	100%	449	100%

Fuente: Secretaría general del COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Del porcentaje de estudiantes participantes corresponde al 66.67% al género masculino y un 33.33% al femenino, con lo cual se confirma equidad de género, hombres y mujeres en iguales condiciones sin discriminación; permitiendo la incorporación de la mujer a la educación con oportunidad de prepararse para el papel trascendente que juega en el desarrollo del país y de la sociedad.

Tabla 7

Población estudiantil por año de la sección secundaria del COMIL

Año	Población estudiantil	
	F	%
Octavo de E.G.B.	218	16.21%
Noveno de E.G.B.	211	15.69%
Décimo de E.G.B.	246	18.29%
I de Bachillerato	228	16.95%
II de Bachillerato	222	16.51%
III de Bachillerato	220	16.36%
Total	1345	100%

Fuente: Secretaría general del COMIL

Elaboración: Mónica Sánchez

Al analizar la población estudiantil se puede apreciar que en cada uno de los cursos el porcentaje de alumnos con respecto al total oscila entre el 15% y 18%, lo que indica que existe una distribución casi uniforme de alumnos por curso que, a pesar de no ser el ideal, es un número manejable comparado con otras instituciones que sobrepasan de cuarenta.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

Los materiales utilizados para la investigación fueron los documentos de planificación educativa entre los que se encuentran; Plan General de Enseñanza, Plan Estratégico Institucional, Proyecto Educativo Institucional, Normas de Gestión, Código de Convivencia, que norman y dan las directrices para el desarrollo de la gestión en la institución.

Se utilizó también fuentes bibliográficas para respaldar contenidos del marco teórico; los instrumentos utilizados para este estudio fueron: fichaje, encuesta, observación directa y entrevista estructurada.

El fichaje como técnica de recolección y almacenamiento de todo el material bibliográfico consultado para la realización de este estudio.

El instrumento **encuesta**, constituido por cuatro cuestionarios que incluyen preguntas estructuradas, con respuestas predeterminadas para recolectar información de: gestores educativos, docentes, estudiantes y padres de familia para alcanzar una comprensión de la gestión, liderazgo, y valores del centro educativo; los datos obtenidos sirvieron para describir la incidencia, frecuencia, distribución y características de la población seleccionada.

Se realizó **observación directa** para obtener información y juicios sobre el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa, así como de diferentes actividades institucionales y elementos curriculares; de esta manera sustentar el estudio y establecer el manejo de la gestión liderazgo y valores de la institución.

Se aplicó un cuestionario de **entrevista** a directivos con diez preguntas no estructuradas que permite respuestas individuales abiertas.

Los instrumentos de investigación fueron aplicados para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar roles de liderazgo de directivos y jefes departamentales en ejecución de planes estratégicos y operativos del COMIL.
- ✓ Conocer opiniones acerca de necesidades y dificultades de tipo administrativo, psicosocial y pedagógico latentes en el ambiente laboral del Colegio Militar “Eloy Alfaro”.
- ✓ Obtener parámetros estandarizados que determinen la presencia del problema.
- ✓ Diseñar una propuesta tendiente a resolver el problema detectado y realizar las acciones correspondientes para ponerlo en marcha.

3.3 Método y procedimiento

El diseño de este proyecto de investigación inició con la selección del centro para realizar el estudio, en este caso el Colegio Militar “Eloy Alfaro” de la ciudad de Quito, el tema de estudio establecido por la Universidad Técnica Particular de Loja fue: *“Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la sección secundaria del Colegio Militar Unidad Educativa Experimental “Eloy Alfaro”* como requisito para la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La metodología de trabajo que se desarrolló en este estudio está basada en varios métodos como son: participativo, descriptivo, analítico, sintético, histórico, inductivo, deductivo y estadístico, cada uno de ellos proporcionó su aporte y ha sido complementario para la realización de esta investigación.

Método participativo, que permitió analizar información proporcionada por los sujetos de la investigación, basado en sus experiencias y necesidades, es un método que promovió comunicación e interacción.

Método descriptivo, para determinar situaciones y actitudes de los integrantes, elementos curriculares, y procesos de la institución.

Método analítico, con el fin de analizar documentos institucionales, y de los instrumentos de investigación llegar a su esencia, conocer causas y efectos de los fenómenos estudiados para establecer alternativas o propuestas de mejora.

Método sintético, utilizado para integrar todos los elementos de estudio y conocer la realidad, identificar el problema; establecer alternativas de solución de conflictos o que atenten contra el normal desempeño de la institución.

Método histórico, para realizar un análisis retrospectivo de la institución, evidenciar los procesos y su relación con el problema de estudio.

Método inductivo, permitió estudiar hechos de convivencia institucional para establecer conclusiones, comparar resultados, y proponer alternativas.

Método deductivo, se utilizó para obtener inferencias de datos empíricos, de instrumentos de investigación, y documentos institucionales.

Método hermenéutico, utilizado para elaborar el marco teórico, facilitó la interpretación de información y bibliografía recopilada para este estudio.

El tipo de investigación que se realizó en este estudio es: exploratoria y descriptiva para establecer normas, y dar a conocer las características de la gestión, liderazgo y la promoción de valores de este centro educativo.

Se utilizó también investigación cuantitativa para comprender datos, realizar su análisis, obtener conclusiones y elaborar la propuesta que se espera contribuya en beneficio de la institución y de la sociedad.

Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas, se procedió a tabular las respuestas consignadas en cuestionarios; para organizar la información se aplicaron conocimientos de estadística descriptiva así como para estructurar tablas estadísticas donde se registró la frecuencia absoluta y relativa o porcentaje de cada uno de los cuestionamientos planteados, se concluye con el análisis y discusión de resultados, el mismo que se lo ampliará en el capítulo 5.5 de este trabajo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 La gestión, conceptos

Con el fin tener una idea más precisa sobre el tema se considera importante analizar la definición de la palabra gestión, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) establece: gestión: “*Acción de gestionar y administrar*”.

Es necesario aplicar esta definición al campo educativo, para lo cual se consideran varios criterios:

Gestión educativa, se concibe como “*un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales*” COLAM, (s.f.) *Gestión y Liderazgo Escolar*. Recuperado el 22 de noviembre del 2010, del sitio Web del Colegio de las Américas: [http://www.oui-
iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion
-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=fr](http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=fr) .

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, UNESCO, (s.f) Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa *Gestión Educativa Estratégica. Modulo 2*. Recuperado el 22 de noviembre del 2010, del sitio Web http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf señala:

“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 pilotean 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”. (p.16).

Analizados los conceptos anteriores, se deduce que gestión educativa es concebida desde puntos de vista diferentes pero complementarios:

- ☞ Fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones.

- ☞ 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.

- ☞ Ayuda a mantener la autonomía institucional.

- ☞ Enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

Sobre la base de las diferentes conceptualizaciones acerca de la Gestión Educativa, presentadas anteriormente, se formula la siguiente definición:

Gestión educativa, conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente que dirigen el diseño, rediseño, experimentación; puesta en marcha y fortalecimiento de los proyectos educativos; de mejoramiento, perfeccionamiento académico y ético continuo a partir de identificación de fortalezas y debilidades mediante la interacción colaborativa y comunicacional de sus miembros a fin de mantener autonomía institucional en el marco de la política y satisfacer sus necesidades de: transformación, calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización en las acciones educacionales.

4.1.1 Importancia de la gestión

La gestión educativa juega un protagonismo muy importante en la transformación de las sociedades; su optimización radica en: sustituir un modelo tradicional por una **gestión educativa estratégica**, con innovaciones sustanciales, tanto en el aspecto administrativo como en el técnico.

Entendiendo administración como **gestión proactiva**, tiene que ver con la eficiencia de desempeño desde diferentes ámbitos:

4.1.2 Gestión en el ámbito administrativo

Contempla práctica de políticas; su principal función es *integrar* la administración: técnica, académica y comunicacional en *el campo educativo*, con el debido manejo de recursos humanos, materiales y económicos apegados a principios éticos y morales, a fin de:

- Impulsar el mejoramiento profesional y promover cambios culturales y educativos, dentro y fuera de la institución para dinamizar la organización escolar y prácticas educativas que han permanecido estáticas por mucho tiempo orientadas por una cultura burocrática, limitadas a esquemas estereotipados de planificación, reglamentación y estandarización.
- Comprometer a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención de alcance social y alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.
- Una intervención sistémica y estratégica supone un ordenamiento lógico de los objetivos, metas y acciones en relación con los fines, así como previsión de los recursos teóricos, materiales, humanos, y de evaluación.
- Involucrarse en la solución de problemas y/o conflictos de rutina o *eventuales*.

- Afianzar la *cooperación profesional*.
- Ampliar el espectro de acción educativa hacia el entorno
- Elevar los niveles de gestión, a fin de aplacar la incertidumbre, e inseguridad que se difunde en el clima docente ante el hecho de ser considerados como meros *ejecutores*, cuando en realidad deben ser estimados actores con capacidad de tomar decisiones.
- Promover el desarrollo de talentos innovadores, aptos para trabajar individualmente y en equipo con la posibilidad de formar parte de *redes* y equipos, dispuestos a participar en forma individual y colectiva con una perspectiva innovadora.
- Concientes de la interacción de los diferentes componentes de la sociedad y sensibles de sus requerimientos, plantear soluciones y diseñar oportunidades de *formación y autoformación*.
- Integrar responsabilidades en el diseño, ejecución y evaluación, que anteriormente se las consideró como actividades independientes.

4.1.3 Gestión en el ámbito pedagógico y académico

Elevar la calidad de la educación se vincula estrechamente con cinco etapas que son comunes en los procesos de cambio: diagnóstico, análisis de las alternativas identificadas, confrontación con los perfiles ideales; aspiraciones ideales; formulación de objetivos; ejecución; evaluación; implementación del proyecto. Cada una de estas etapas también es compleja y requiere de la participación de varios profesionales, estrategias y metodologías apropiadas, que permitan, la interacción y el cumplimiento de sus objetivos particulares. Sin la acción adecuada que corresponde a cada una de estas etapas, la intención de mejorar la calidad educativa se pierde.

“Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones”. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa (2000).

Recuperado 25 de noviembre de 2010 de

http://members.fortunecity.com/diplomadogestionupn/materiales/modulol/Gestion_Educativa_Estrategica.doc

Un diseño, ejecución y evaluación curricular, direcciona el crecimiento personal y académico de los alumnos, maestros y directivos; la estructuración de sus aprendizajes y la apropiación de los elementos culturales básicos, así como desarrollo de competencias, que le habilitan para participar democráticamente en la vida ciudadana; resolver sus problemas cotidianos y desempeñarse exitosamente en el mundo social y laboral.

La globalización es un fenómeno que repercute no solo en la economía sino también en los modelos de desarrollo basados en la competitividad. La educación por su parte afronta este desafío que le permite desarrollar nuevas estrategias que optimizan sus demandas de calidad, eficiencia y equidad. Además exige actores comprometidos con las funciones que desempeñan y su participación colaborativa en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales, para lo cual se hace inevitable nuevas formas de administración y funcionamiento de las instituciones educativas.

Es deber de esta gestión, promover la adaptación de los programas de estudio a la realidad institucional con su correspondiente contexto social y liderar su diseño, puesta en marcha y evaluación.

Gestión promueve participación colaborativa de todos los miembros de la comunidad educativa en cada una de las fases del proceso de aprendizaje: *comprensión, planificación, ejecución, evaluación y reflexión conjunta*; para lo cual todos deben contar con recursos; concienciar cuáles son los logros que quieren obtener, que metodología van a utilizar y en que momento van a aplicar.

Precisa considerar un cambio de los valores que han permanecido en la cultura escolar tradicional; reemplazar *apertura* por *egocentrismo*; *colaboración* por *individualismo*; *autonomía* por *dependencia*; *gestión independiente* por *dirección externa*.

Gestionar es idear nuevas estrategias pedagógicas, de acuerdo a los requerimientos de la sociedad; mediante el desarrollo de procesos de actualización y mejoramiento docente continuos, a fin de que estén capacitados para establecer una relación entre teoría del conocimiento y práctica y tengan una actitud predispuesta a experimentar innovaciones curriculares en su quehacer cotidiano e intercambiar sus experiencias entre compañeros docentes, dentro y fuera de la institución, para lo cual precisan contar con recursos, teóricos, materiales, metodológicos y de comunicación.

Gestionar es colaborar con el desarrollo de experimentaciones, elaborar conocimientos y aplicarlos a sus nuevas prácticas, con la posibilidad de utilizar posteriormente en el mundo laboral.

Gestión educativa es integrar a todos los miembros de la comunidad educativa en el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos comunes a través de trabajos en equipo, en el cual cada quien se siente, identificado y comprometido con el trabajo conjunto y experimenta que sus aportes creativos sean reconocidos por sus compañeros, este reconocimiento motiva al alumno e impulsa a esforzarse y vencer dificultades.

Todo el bagaje de responsabilidades que se mencionan anteriormente y otras, se posibilitan a través de una transformación en la formación inicial de los docentes, en los espacios de capacitación y orientación continua ya sea dentro o fuera de la institución, acompañados de nuevas prácticas de experimentación e investigación; que arrojen datos reales sobre la eficiencia de elementos curriculares, y acciones, a fin de alentar los recursos certeros y de retroalimentar aquellos que presentan debilidades o falencias. Las afirmaciones anteriores comprometen al gestor a permanecer en constante innovación y crecimiento.

4.1.4 Gestión en el ámbito de la comunidad

El gestor, conciente de que la institución es parte sustancial de la comunidad, necesita crear estrategias que permitan la integración de todos sus miembros al diseño, ejecución y evaluación de la planificación curricular, así como el esbozo, ejecución y evaluación de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida; establecer acuerdos de convivencia a partir de normas éticas, Ej: programas de ayuda comunitaria; utilizar adecuadamente el tiempo libre entre otras. Por otro lado, también se requiere que los miembros de la comunidad presenten propuestas individuales o colectivas de aportes con las que pueden colaborar en el tratamiento curricular.

Para abrir la posibilidad de la realización de estas propuestas es preciso que la gestión administrativa en el campo financiero sea eficiente.

Esta concertación de propuestas y acciones entre institución y comunidad permite que los estudiantes se identifiquen con su entorno social, fortalezcan el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia; que valoren la riqueza cultural existente en la comunidad e identifiquen sus falencias, a manera de motivación en la concienciación de que el trabajo colaborativo conjunto entre institución educativa y comunidad es la mejor alternativa que permite el desarrollo social e institucional.

Cabe mencionar que el Colegio Militar “Eloy Alfaro” cuenta con un proyecto de apoyo comunitario Psico-social, que permite el desarrollo de valores en los estudiantes de la institución, por su carácter de experimental y su compromiso con la sociedad, este proyecto consiste en que los estudiantes de Segundo año de Bachillerato de la institución, asistan a la Fundación Virgen de la Merced, organismo privado, social y sin fines de lucro que tiene el objetivo de ofrecer un servicio integral y especializado a niños, niñas y adolescentes con capacidades diferentes, brindándoles la oportunidad de acceder a una educación y rehabilitación especial de calidad, a fin de lograr su reinserción social, familiar y laboral cuando las condiciones así lo permitan, todo esto enmarcado en un ejercicio de respeto a sus derechos.

En este proyecto participan activamente 222 estudiantes en el campo de ayuda comunitaria y a la vez contribuye a la formación en valores de los jóvenes, se

enfatisa la práctica de educación en valores la cual constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social que todos anhelamos.

Otro grande proyecto es con el Hogar Villa Esperanza que da albergue a personas de la tercera edad, al cual asisten 228 estudiantes de primero de bachillerato, cuyo principal objetivo es reflexionar, sensibilizar, concienciar y compartir.

En los dos proyectos, los estudiantes prestan su ayuda, cariño y comparten lo cual es una forma de vivenciar la educación en valores que promueve la institución.

4.1.5 Gestión con visión de futuro

El acelerado desarrollo científico, social, económico, político y cultural de la sociedad ha permitido que los grupos de diferentes culturas consoliden sus aspiraciones, especialmente en el campo económico, social y en algunos casos, político. Esta consolidación de culturas que ha rebasado los límites convencionales y permite agilizar el desarrollo de mercados internacionales, el intercambio cultural y social así como la innovación de tecnologías es lo que se ha denominado globalización. La activación creciente de la globalización, especialmente en la última década ha obligado a que la tecnología de la comunicación e información también evolucione en la misma medida, ya que son las tecnologías las que se encargan de socializar los avances que se dan en los campos enunciados anteriormente.

En consideración de que la globalización es un fenómeno cada vez más social gracias a su nuevo aspecto y características renovadas es un hecho del cual no se puede prescindir, al contrario, es necesario comprender su operatividad y alcance, en caso de incursionar en el mundo de la cultura, de no ser así, se corre el riesgo de pasar a formar parte del grupo de excluidos.

Por ello es fundamental que el gestor educativo se ocupe de adquirir e implementar destrezas en el uso adecuado de los sistemas de información y comunicación que son los que se encargan de difundir y contactar con todos los hechos y novedades que se producen en cualquier parte del mundo en el mismo

instante en que ocurren, en una forma amena y hasta divertida, a través de una variedad de alternativas ya sea a través de un ordenador, teléfono móvil, relación instantánea con personas de cualquier parte del mundo, conocidas o no.

La tecnología de la información y comunicación en el campo educativo también necesita dinamizarse a fin de que los directivos estén en capacidad de facilitar a sus colaboradores las destrezas necesarias para que estén en condiciones de incluir en sus currícula el uso racional de las tecnologías de la comunicación e información a fin de utilizarlas como herramienta para una educación integral tanto en el campo académico como en formación en valores.

Se solía decir que quien no tenga conocimientos de computación e inglés sería un analfabeto en el siglo XXI, de igual manera hoy en día se podría calificar de esta manera a quien no está capacitado para operar las nuevas herramientas tecnológicas.

Por las razones expuestas anteriormente, es primordial que los gestores educativos incorporen programación con relación a la formación de sus colaboradores en todas sus instancias y modalidades a fin de que adquieran un compromiso de:

- Asumir que el proceso de globalización conlleva cambios vertiginosos en el contexto social, económico, y que nuestra inteligencia necesita mantenerse ágil y atenta para ajustarse a esos cambios constantes.
- Comprender que a través del uso de tecnología innovadora es posible optimizar todo tipo de trabajo y obtener el mayor provecho en un tiempo mínimo.
- Realizar análisis profundos de los contenidos de los mensajes y seleccionar aquellos que estén orientados hacia la verdadera solución de sus problemas y necesidades de carácter económico, social, cultural y político, de una manera informal, independiente, de tal forma, que cada uno de los estudiantes tengan la posibilidad de ser dueños de su desarrollo, a su propio ritmo y a través del manejo óptimo de la información.

- Perfeccionar las destrezas analíticas a fin de racionalizar el consumo de la información productiva y/o formativa y rechazar aquellos mensajes superfluos y muchas veces nocivos.
- Concienciar que el uso irracional de los medios de comunicación atentan contra la naturaleza humana cuya estructura personal es eminentemente social y la comunicación interpersonal es un hecho del cual no podemos prescindir ya que es la esencia en la vida afectiva de las personas y la sobrevivencia estructural de las sociedades.
- Por los razonamientos planteados y en consideración de que las instituciones educativas deberían ser las pioneras en la difusión de la mayoría de conocimientos así como los avances tecnológicos y científicos, con una direccional ética perfectamente establecida, concomitantemente con el gran compromiso que asiste a todas las personas que de una u otra manera están involucradas en el quehacer educativo.

4.2 Liderazgo Educativo, conceptos

Conceptos tomados de varias fuentes:

1. **Liderazgo:** [liderato](#). Diccionario Real Academia de la Lengua, (2001).
2. **Liderato:** Condición de líder; ejercicio de sus actividades. Diccionario de la Real Academia de la Lengua, (2001).
3. **Líder** “es aquella persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora” Diccionario de la Real Academia de la Lengua, (2001).
4. **“Liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”.** Wikipedia, la enciclopedia libre (s.f). Recuperado 06-01-2011 del sitio Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
5. **“Capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias.”** Guillen, (2006). p. 171.

6. "Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Diccionario Ciencias de la Conducta, (1956)

7. "Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación". MGEE, (s.f). El modelo de gestión educativa estratégica. Consultado 27-07-2009, de <http://www.slideshare.net/jalfmor/elmodelo-de-gestion-1>.

8. "El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo" Bass, B.M. and Stodgil's (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York. 1990. (p 171).

Analizados los conceptos anteriores, se toman las ideas clave a fin de elaborar un concepto de liderazgo que responda a las necesidades del Colegio Militar Eloy Alfaro:

☞ Jefe u orientador permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias.

☞ Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros.

☞ Influencia interpersonal

☞ Facilitar, animar, orientar y regular procesos.

Sobre la base de las frases clave se formula la siguiente definición de liderazgo:

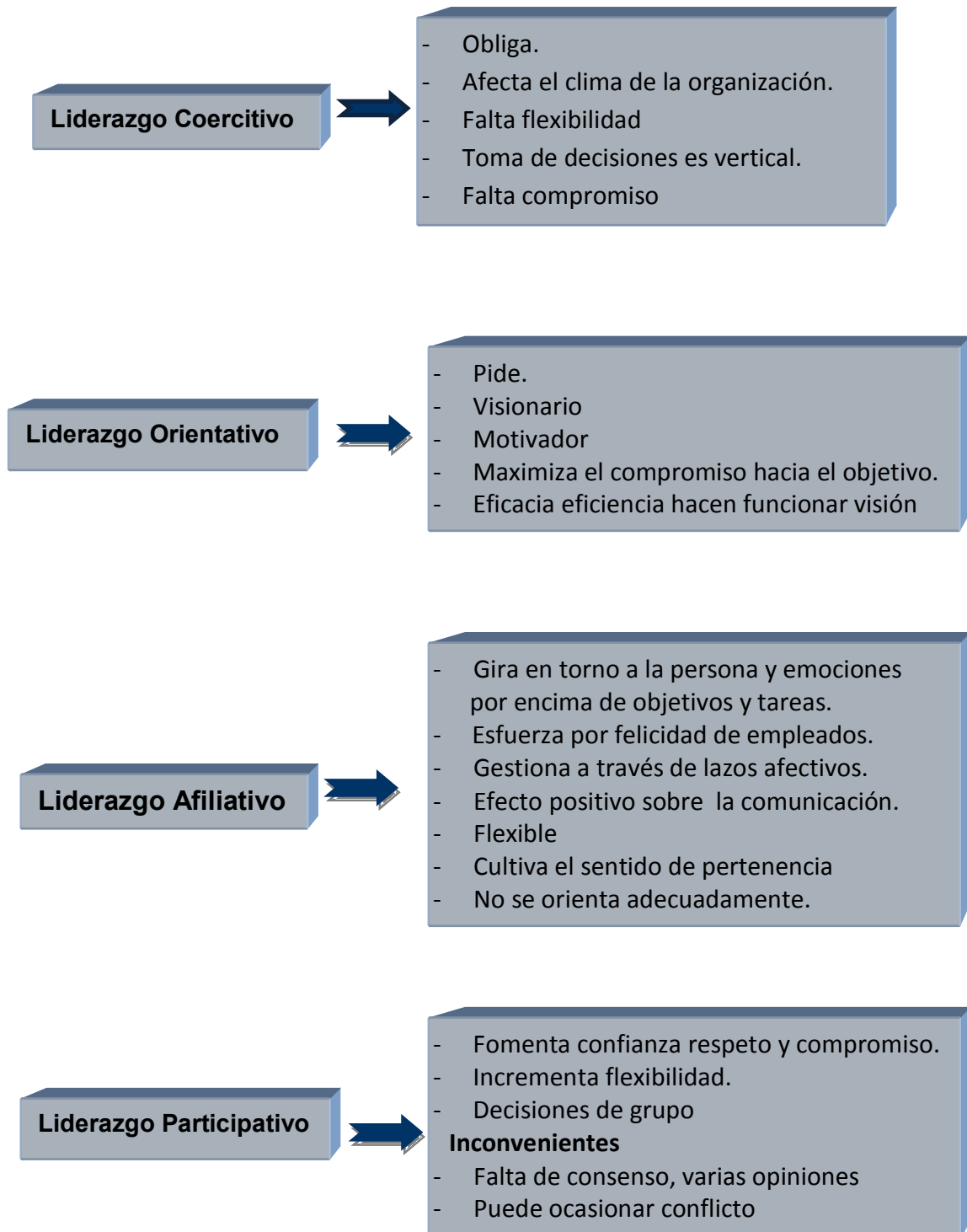
Liderazgo es la capacidad que deben poseer directivos, administradores y docentes para, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar la gestión y las decisiones que se desarrollan en la comunidad educativa; así como para orientar, guiar, e influir en las cualidades, motivaciones y competencias de sus integrantes, a fin de comprometerles en un desempeño

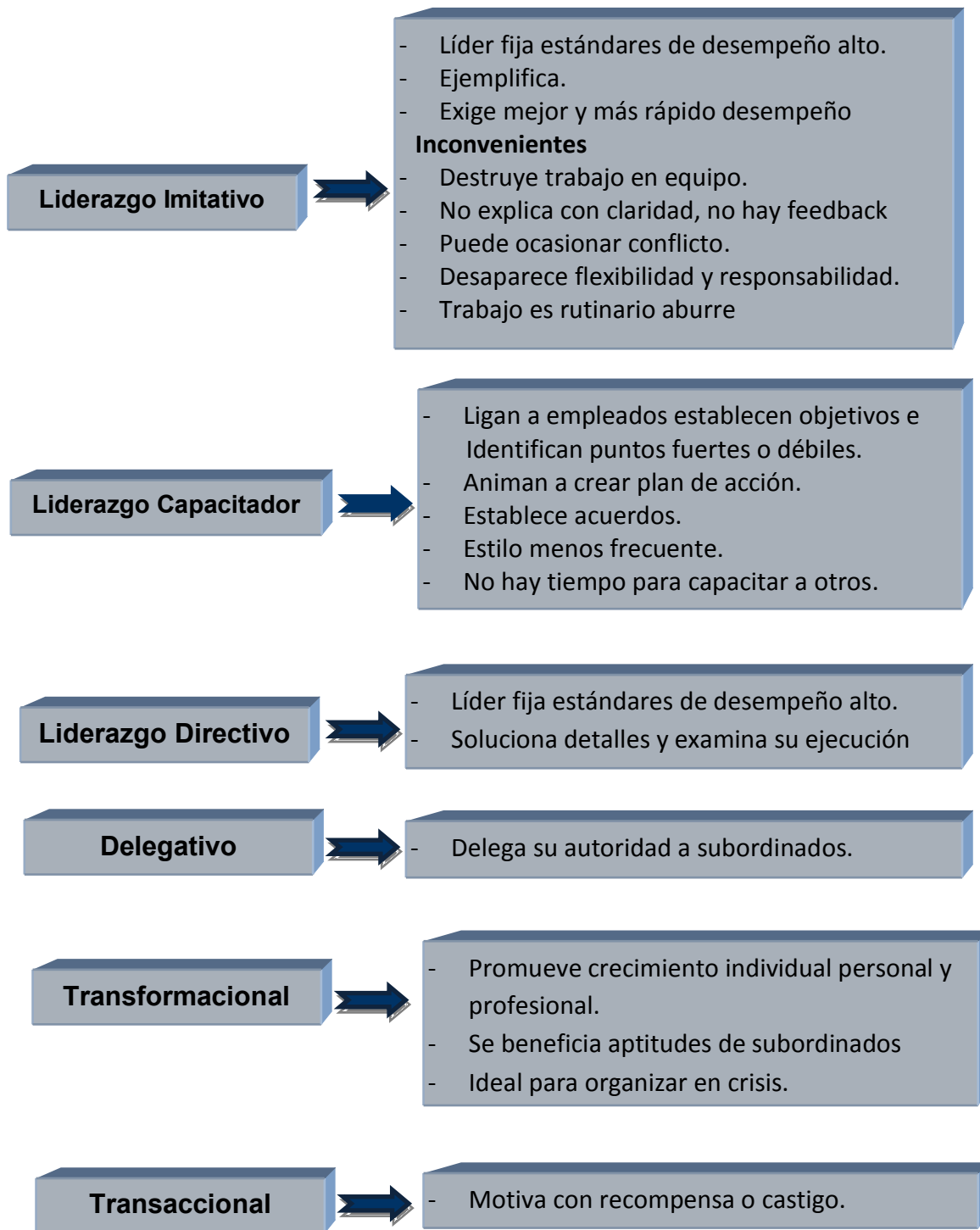
eficiente y lograr una colaboración entusiasta por parte de todos en la consecución de los fines y objetivos establecidos.

4.2.1 Tipos de liderazgo

Gráfico 1

Tipos de liderazgo





Fuentes: Instituto Argentino de Administración y Proyectos (s.f) consultado (29 marzo 2011)

<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/2225-tipos-de-lider>

<http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html> consultado 30 marzo (2011)

Goleman, (s.f) <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>

31 marzo (2011)

<http://www.sabiduria.com/liderazgo/estilos-liderazgo/> (01 abril 2011)

Elaboración: Mónica Sánchez E.

Guillen, (2008), p.42. presenta una figura en la que se puede apreciar en primer lugar existen dos ... *fuentes* que determinan el comportamiento de los líderes:

* **Potestad**, autoridad determinada por el poder que le confiere una asignación legal; los colaboradores deben acatar las disposiciones por obligación, no por convicción.

* **Autoridad**, confianza y aceptación libre, entusiasta y espontánea que conquistan los directivos por la idoneidad que manifiestan en el desempeño de sus funciones en las dimensiones científico – técnica; psico- afectiva y ética. De acuerdo a las fuentes mencionadas anteriormente, se observa los siguientes tipos de liderazgo:

Fundamentado en potestad

De recompensa o Coercitivo, ejerce aquel director que hace uso de su poder para imponer sus mandatos, utiliza “*el poder de la recompensa o el poder coercitivo*” Este tipo de líderes carecen de autoridad y necesitan valerse de premios o castigos para lograr el cumplimiento de las disposiciones, el mismo que puede reflejarse en “sistemas de remuneración o de evaluación”.

Legítimo, ejerce su potestad a través de disposiciones, procedimientos rutinarios, las mismas que deben ser cumplidas obligatoriamente y evaluadas a través de observaciones directas.

Liderazgo fundamentado en autoridad

Liderazgo experto, los subordinados obedecen espontáneamente las órdenes y disposiciones de la autoridad por libre aceptación, sin que exista coerción de ninguna naturaleza, este tipo de líderes tienen la capacidad de generar entusiasmo aceptación, lo cual logran a través de lo que French y Raven (2008), lo denomina “*el poder experto y con el poder de referencia carismático*”.

Guillén Parra Manuel, en su texto *Ética de las Organizaciones*, (2008), p. 42 expone: “*la calidad de un directivo depende de la “cantidad” de potestad que*

necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas, si tiene poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran potestad. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer continuamente la potestad para que sus mandatos sean aceptados”.

El poder de referencia o carismático, es un don especial innato, capacidad de algunas personas para atraer o fascinar; su filosofía, actitudes, y objetivos son atractivos, generalmente encontramos ejemplos de personas carismáticas que conquistaron gratuitamente la simpatía no solo de quienes estuvieron a su alrededor sino que su imagen y filosofía ha perpetuado por siglos; a través de la historia podemos señalar muchos líderes carismáticos que han impregnado huellas muy profundas en la psicología de las sociedades: Jesucristo, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, entre otros.

¿Cuál es el directivo que tiene las condiciones profesionales y personales que le acrediten esa capacidad de guiar a sus colaboradores dentro de un ambiente de confianza y seguridad?

Aquel que a través de una comunicación horizontal, fluida y amorosa, dinamiza la institución educativa para recuperar y mantener el sentido, la misión pedagógica y desarrolla una organización escolar fundamentada en principios éticos que facilitan la convivencia armónica de los miembros así como la convergencia colaborativa de todos los actores de la comunidad educativa; caracterizado por el manejo de un enfoque filosófico transformacional, propicia la conformación de una organización inteligente, donde los actores involucrados en el proceso administrativo y académico dentro de la institución educativa, estén dotados de principios personales y organizacionales dirigidos al trabajo de calidad para el logro de la excelencia académica, psico-afectiva y social.

El rector del Colegio Militar Eloy Alfaro, conjuntamente con el vicerrector, coordinadores de sección y jefes departamentales, lideran los procesos administrativos, para lo cual cuentan con un respaldo teórico que cubriría todo el espectro pedagógico administrativo, matizado por todos los requisitos éticos que corresponde a una institución de primera categoría; pero muchas de estas

aspiraciones institucionales se pierden en el campo de la teoría por la carencia de un sistema de comunicación operativa entre autoridades y colaboradores.

Se requiere desarrollar los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control a partir de una comunicación horizontal; de manera que, tanto el personal docente, como administrativo y de servicio puedan ejecutar sus funciones y tareas cubriendo sus expectativas y necesidades, así como las del plantel, y a la vez propicien un servicio de calidad a los alumnos, padres, representantes y comunidad en general, sustentada por una gama de valores que la institución propicia.

4.2.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Es indudable que el liderazgo es un soporte en el desarrollo cultural social y económico de las sociedades, el verdadero líder debe preocuparse por la calidad de vida de sus colaboradores y tener en cuenta sus necesidades; Koestenbaum (1999) en su libro *Liderazgo, la grandeza interna*, propone el modelo diamante que afirma “es una herramienta válida para incrementar el poder, la creatividad y el pensamiento. La razón se encuentra en el centro del diamante como resultado de la interacción de cuatro estilos de pensamiento: la visión, la realidad, la ética y el valor”.

Gráfico 2
Diamante de Liderazgo



Fuente: Koesternbaum (1999)

Elaboración: Mónica Sánchez E.

Visión: “*significa pensar en grande y de una manera original*”, *mantener la perspectiva, estar alerta de manera incesante y tener claridad. Es valorar la brillantez intelectual*”

Visión está estrechamente vinculada con creatividad, de acuerdo a Koesternbaum (1999) p. 84, las tácticas de apoyo a la mentalidad visionaria son:

1. **Inteligencia lógica**, se fundamenta en el *análisis*, es decir que está en capacidad de descomponer un problema en diferentes elementos, a fin de abordarlos uno por uno.
2. **Pensar en grande**, táctica de carácter social, esta mentalidad es competente en el pensamiento sistémico y estratégico, (integrador).
3. **Gran creatividad**, es de tipo psicológico, es tener facultad para ingresar al subconsciente y hacer uso de la intuición.
4. **Realidad:** “*el realismo es el pragmatismo, de estar en contacto con la realidad, con los hechos, con la verdad, significa no mentirse, no vivir en un estado de autoengaño, ser realista significa pensar en lugar de sentir; ser objetivo no subjetivo; racional, no irracional*” Koesternbaum” (1999) p. 86

La mentalidad **real**, acepta y enfrenta a las realidades conductuales de sus colaboradores; conoce y está familiarizado con la cultura social del entorno en el que se desenvuelve. La mentalidad real también se pone en contacto con las personas, a fin de comprender cómo lo *perciben* desde su realidad y entender las razones de sus actitudes.

Realismo: Tiene que ver con las vivencias internas: ideales, valores, sentimientos y actitudes. Ser conciente y estar preparado para cambios acelerados. Koesternbaum, (1999) p 88 expresa “*que ser realista significa ser competente, a los hechos concretos, relativos a los negocios y hechos abstractos relativos a las personas*”.

Es sensibilizarse ante las necesidades de las personas que están a nuestro alrededor en forma prioritaria, posponiendo los intereses de la institución. Esta táctica es la que define la *calidad* de la gestión del directivo.

Es la imparcialidad en el conocimiento real de la institución y del medio que le rodea, a fin de mejorar constantemente la calidad de la institución y su *contexto*.

El realismo filosófico, tiene que ver con el compromiso que establece el líder con la realidad, con el universo; en relación consigo mismo, con quienes le rodean. Su interés prioritario es velar por su salud física y mental y la de quienes le rodean, estableciendo como objetivo importante el contacto con la naturaleza como fuente de salud mental.

Ética: Koestenbaum, (1999), p. 89 explica:

Ética significa fundamentalmente que la gente importa. Uno se relaciona con ella, ética quiere decir que la moralidad y la integridad son verdaderamente importantes para usted... ética también es conocer la fuerza del amor y actuar con base en esa sabiduría.

Además significa que uno valora la riqueza personal que se adquiere al servir. El Nuevo Testamento no carece de esta sabiduría "Quien quiera que sea el mayor entre vosotros debe estar para servir" (Mateo 20:26).

Ética significa interesarse por ver el mundo desde el punto de vista de otra persona. **Ética** significa tutorar: como jefe, usted sabe que tiene la responsabilidad de cultivar, capacitar y hacer a sus subordinados más redituables.

Como subordinado, tiene la obligación también de capacitar a sus jefes. Ética quiere decir que uno está conciente de la función central que los valores desempeñan en la rentabilidad de un negocio.

Ética significa que ahora ha madurado lo suficiente como para salir del “viaje egoísta” de la adolescencia. El poder ya no es un fin en sí mismo, sino un medio para hacer el bien.

Ética significa comprender la profundidad de un ser humano: usted entiende a los demás así como a sí mismo... ética es tener la sabiduría para ser auténtico en las relaciones humanas, es decir, ser uno mismo”

Ética, significa trabajo en equipo, el liderazgo eficaz promueve el trabajo colaborativo de todos, ambiente que debe caracterizarse por la lealtad. Esta táctica es propia del nivel profesional que se transforma en competencia, es un factor del éxito, siempre que se ciñe a la estrategia de la ética.

La ética es significado, es preciso que el trabajo que se realiza sea significativo tanto para el líder como para sus colaboradores; así como el significado trascendente que encuentren para la vida. Koestenbaum, (1999) p. 91 explica: *“la búsqueda de significado es llegar a la profundidad humana sin la cual el líder carece de credibilidad”*

Ética, también es amor, Koestenbaum, S.F. p. 91, expone:

Amor significa servicio tutorar, a ver el mundo desde el punto de vista de los demás, hacer que todos alcancen el éxito, significa compasión...Dicha noble virtud debe expresarse también en el lugar de trabajo. Esta táctica subsiste en el nivel psicológico, en el nivel de los sentimientos. Amar es preocuparse por los demás.

*Si otros sufren, también uno... El amor se relaciona estrechamente con la **comunicación**. En sentido estricto, la comunicación significa transmisión precisa de datos. Pero este nivel psicológico quiere decir contacto humano profundo, implica entender con sensibilidad y compasión las necesidades emocionales de otra persona. Además, el amor es cuestión de compromiso, lealtad y apego”*

Ética, significa integridad, moralidad y principios, es adherirse a los valores fundamentales, *“ser ético es comprender la nobleza del mensaje ético socrático: que la persona moral está motivada por lo que es correcto, no por lo que se siente bien”* Koestenbaum, (1999) p. 91.

Valor:

“Guiar es emprender. Tener valor es hacerse cargo ante todo de la propia vida, porque el verdadero héroe no es el que conquista a los demás, sino el que se conquista a sí mismo... emprender con iniciativa sostenida”. (1999) p. 92.

La estrategia valor conduce a cuatro tácticas o recursos de apoyo según Koestenbaum (1999) p. 92.

1. En educación.- significa diseñar y presentar propuestas nuevas, arriesgarse a proponer cambios que alteren la rutina, seguridad para ejecutarlos solo tiene que ver con valor y carácter del líder.
2. Valor, es tener criterio propio, inquebrantable, capacidad para tener independencia en la forma de pensar, así tenga que permanecer solo. Como líder opta libremente su identidad, sin que influyan ni su raza, ni sus orígenes. Es asumir la responsabilidad y afrontar con valentía, ya que el liderazgo no se debe delegar, en caso de hacerlo, tendrá que pagar las consecuencias.
3. Valor, capacidad para tolerar los niveles máximos de angustia, lo cual es una evidencia de madurez.
4. El valor, nos permite hacer uso del libre albedrío para decidir por las circunstancias correctas y rechazar las inconvenientes.

El valor, tanto como libertad, es *decisión* de ser positivo, entusiasta, efectivo, no ofrecer duda, es decir, crear un ambiente de armonía y paz la personalidad del líder tiene unos rasgos que aseguran transformación de la institución, gracias a la confianza que se conquista, ya que su gestión se apoya en

las tres dimensiones que configuran una gestión excelente: técnica, psico- afectiva y ética.

La capacidad de liderazgo de un maestro o directivo se evalúa a través de su potestad debidamente utilizada; de la dimensión científico- técnico, ética y psico-afectiva o emocional que maneje en su desempeño. Se puede afirmar que el caudal de las virtudes y capacidades que incluyen las dimensiones anteriormente mencionadas son los ingredientes que configuran la eficacia y eficiencia de la autoridad, la misma que repercute directamente en la calidad de sus decisiones, de ellas depende el ambiente que instaure en la institución, por un lado, y el grado de libertad que disponen los subordinados para acoger por libre aceptación a quien los dirige, por otro.

Un líder competente está capacitado para aprovechar y manejar éticamente los recursos humanos y materiales a fin de alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados en un ambiente de confianza en el que fluye una intercomunicación franca y armoniosa.

El director con capacidades de liderazgo que está al tanto de su desempeño técnico procura conocer todos los datos, estudia y reflexiona acerca de cómo, cuándo, quién, dónde, tomar una decisión. De la eficacia de las decisiones de quien dirige depende la confianza de sus colaboradores. Cuando un directivo se equivoca de modo habitual en cuestiones técnicas, la confianza en su capacidad se va disminuyendo, al contrario si los aciertos se incrementan, se fortalece cada vez más la confianza y hasta es posible perdonar o pasar por alto errores.

El aspecto psico- afectivo influye en parte, al resultado científico – técnico, pero es decisivo en el aspecto emocional- afectivo. El líder que es capaz de mandar de modo amable, sin hacer uso de su potestad; que pone en juego la honestidad equidad, veracidad, despojándose de su ego, independiente de discriminaciones en sus diligencias genera un clima de confianza entre sus colaboradores, y su consecuente obediencia y predisposición para el trabajo; además edifica una imagen de simpatía.

En el campo técnico o académico debe tener un dominio de Psicología Evolutiva, de las teorías del aprendizaje, de metodologías participativas, técnicas de investigación, de evaluación y sobre todo, un especial interés por permanecer informado acerca de los nuevos adelantos, innovaciones y tecnologías que le ayuden a desempeñar su función, así como aceptar la capacitación que le permita estar diestro para procesarlas y manejarlas con creatividad.

Es preciso señalar que un directivo puede perder autoridad, y esto ocurre por las siguientes razones:

- ❖ Por el hecho de omitir su potestad cuando tiene que hacerlo y pone en juego el logro de resultados que son necesarios para los intereses de todos los miembros de la institución.
- ❖ Por la forma descortés, descomedida con la que trate a sus colaboradores.
- ❖ Por la falta de ética en el uso del poder.
- ❖ Cuando hace uso inútil, innecesario, no justificado, impertinente de la potestad, se manifiesta en una exagerada imposición de restricciones, perjudicando la libertad de actuación de los subordinados. La imagen del directivo va desgastándose paulatinamente, hasta generar una imagen negativa.

Un directivo debería reflexionar acerca de la forma en que utiliza la potestad que le ha sido conferida, el uso adecuado de ésta en sus sentidos científico- técnico, psico-afectivo y ético generará cordialidad entre los subordinados y consecuentemente fortalecimiento de autoridad. Un director con características de líder está apto para:

- ✓ Visualizar a la institución de manera holística;
- ✓ Promover el trabajo en equipo e instaurar un ambiente agradable;
- ✓ Trata de resolver problemas;
- ✓ Hace que su personal se involucre y comprometa con los objetivos de la institución y participe activamente en la solución de los problemas;

- ✓ Logra confianza, respeto a través de su calidad humana ya que contribuye al bien común y al desarrollo humano de quienes integran la institución, con actitud de servicio a los demás y no a su favor;
- ✓ Su autoridad la conquista sobre la base de un comportamiento éticamente bueno, amalgamado por una serie de virtudes, entre otras: flexibilidad, sensibilidad, transparencia, orden, optimismo, lealtad, generosidad; inspira confianza;
- ✓ Orienta la ejecución de tareas;
- ✓ Lidera con el ejemplo.
- ✓ Entiende las tendencias políticas y económicas de su entorno y en base a eso toma decisiones.

4.3 Diferencias entre directivo y líder

Se presenta algunos criterios particulares acerca de estos dos términos:

Directivo.- Que tiene facultad o virtud de dirigir (Real Academia de la Lengua, (2001). *Diccionario*. (22ª edición) España.

Líder.- *Es aquella persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora*” (Real Academia de la Lengua, (2001). *Diccionario*. (22ª edición) España.

Rodríguez Roberto en su presentación “El director como líder en su institución” establece las siguientes diferencias entre dirigir y liderar:

Dirigir.- Trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la Institución u Organización.

Es el proceso de imaginación, iniciativa, pensamiento lógico, acción y dominio sobre la acción, es elegir un futuro y hacerlo, es decir ¡por aquí!.

Dirigir implica: realizar análisis y síntesis, descubrir lo que es importante, ver el futuro, conseguir cosas (medible y evaluable).

Liderar: Es el trabajo que se hace con y por medio de los individuos para lograr metas del individuo.

Es la actividad de influir sobre la gente (motivación, control, poder) para alcanzar algún objetivo. (lo que hago para influir).

El líder es el que posee atributos (habilidades, aptitudes, conocimientos) que le permiten influir en la gente y lograr que ésta se mueva en la dirección que él desea.

Al analizar éstas definiciones creo que las diferencias entre director y líder están bien marcadas.

A continuación se presenta una tabla que resume las ideas expuestas:

Tabla 8

Diferencias entre directivo y líder

Directivos	Líderes
Tienen una actitud ambigua en relación con el logro de las metas	Se responsabilizan, motivan a sus colaboradores y facilitan los recursos necesarios para cumplimiento de las metas laborales con su ayuda y dirección.
En el trabajo los directivos generalmente se manifiestan inflexibles en sus decisiones	El líder crea un ambiente de confianza y camaradería en el que se posibilita el cumplimiento de las expectativas personales e institucionales
Los directivos no involucran a sus colaboradores en la toma de decisiones y si lo hacen es en forma parcial	Los líderes promueven las discusiones, aceptan sugerencias y permiten la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones.
Los directivos se conforman con el trabajo rutinario y las normas instituidas.	Los líderes están en capacidad de reconsiderar una decisión y rectificarla si es necesario
Algunos directivos divulgan y hacen ostensible los desacuerdos	Los líderes se mantienen en constante investigación, a fin de promover cambios y renovaciones, tanto en las metodologías de trabajo como en la convivencia, en el mejoramiento del ambiente.
Los directivos infunden miedo	Los líderes inspiran confianza. Utilizan la prudencia para resolver los conflictos y desavenencias.
Los directivos conciben a la institución de una manera aislada	Los líderes visualizan a institución de manera holística.

Fuente: Guillen (2008) *Ética en las organizaciones*

Elaboración: Mónica Sánchez

4.4 Los valores y la educación

¿Qué son los valores? los valores son ideas o principios que guían nuestro accionar, que mejoran nuestra calidad de personas y nos permiten realizar una elección consciente de comportamientos.

Los valores en cualquier campo, tienen relación directa con la calidad ética de la *misión específica* la misma que depende ante todo, de la concepción que tengan los directivos acerca de la ética y su proyección en el futuro de la institución, se fundamenta en la concepción filosófica con la que se enfoque la organización de la institución.

La visión indica, cómo alcanzar la *misión específica*; el modo de llevar a la práctica; qué actividades pretende desarrollar, qué servicios dará, la dimensión ética que alcanzará; es la forma de proyectar la institución.

La excelencia ética institucional se da en la medida en que la *misión específica* (responsabilidades) y la **visión** (modo de alcanzar) estén presentes, constantemente.

Este “*cómo*” es genérico porque incluye tanto el presente como el futuro.

Las transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y económicas que enfrenta nuestra sociedad; las nuevas demandas de formación y calidad; problemas que afectan a la familia: falta de tiempo, ruptura de relaciones interpersonales, han ocasionado una crisis de valores que se evidencian en: violencia, irrespeto, crueldad y conductas autodestructivas.

Frente a estos conflictos, familia, escuela y medios de comunicación deben aunar esfuerzos para educar en valores como: respeto, cordialidad, sinceridad, solidaridad, equidad, perseverancia, entre otros, para facilitar una convivencia armónica y sólida.

Educación en valores es una tarea difícil que consiste en formar el carácter, actuar en función del bien común, es desarrollar un juicio moral, es poner en práctica los valores en situaciones conflictivas de la vida.

La educación en valores demanda la intervención responsable de padres maestros, quienes educan con *ejemplo*, amor y respeto utilizando todos los recursos que tienen a su alcance para lograr una verdadera actitud democrática, y una convivencia pacífica, por ello, es imperante una reforma integral en la educación orientada a educar en valores.

El Ministerio de Educación de nuestro país tiene una propuesta para la reforma integral de la educación en valores a través de espacios de participación y razonamiento lógico en la trilogía educativa (maestros, padres de familia y estudiantes) a través de difusión, socialización e interiorización de principios, valores y prácticas democráticas, en la formación de la comunidad educativa, para fortalecer la transformación de la sociedad ecuatoriana.

Con este propósito cuenta con el programa Nacional de Educación para la Democracia Escuelas del Buen Vivir, un cambio de actitud para un cambio de vida; cuya propuesta es hacer de los *centros educativos espacios generadores de cambio social* con involucramiento y compromiso de gestores educativos, maestros y padres de familia, con el fin de cumplir este propósito el Ministerio de Educación cuenta con varios proyectos entre los cuales se pueden mencionar: Juntos por el Derecho a la Identidad; al Ecuador ponle tu nombre; Proyecto Muyu, de reforestación; Inserción de materiales sobre la democracia, creación del calendario escolar para aula (contenidos de valores, identidad, prácticas democráticas e interculturalidad), respeto a la producción intelectual, Ecuador, un país que lee; “Dicho y hecho” sobre el Código de la Niñez y Adolescencia y creación de afiche para el aula, campaña estudiantil en contra del alcohol y la violencia con la participación de más de 90.000 estudiantes, docentes y padres de familia, colección de libros “Plan del Ecuador” sobre pensamiento fundamental ecuatoriano. Programa Nacional de Educación para la democracia. (2006)

Existen propuestas claras, constituye un reto y un compromiso para gestores educativos, y maestros poner en práctica para construir una sociedad sólida con

valores éticos y morales “*altamente educada... en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo*” Schmelks” Los valores y la educación del nuevo milenio. 09-04-201, consultado del sitio web:

http://www.educoea.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf

Schmelks establece: así debe ser una población:

Educada en el cuidado del medio ambiente, entender la trascendencia generacional de los actos humanos, lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.

Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.

Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996) citado por Schmelks. (s.f).

Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.

Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requieren la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos

derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.

Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

*En síntesis, inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para **formar** en el sentido más fiel del término.*

Gestores educativos y maestros necesitan reconocer como parte de su función pedagógica la formación de su carácter y orientar la de sus alumnos así como el rescate o implementación de virtudes humanas.

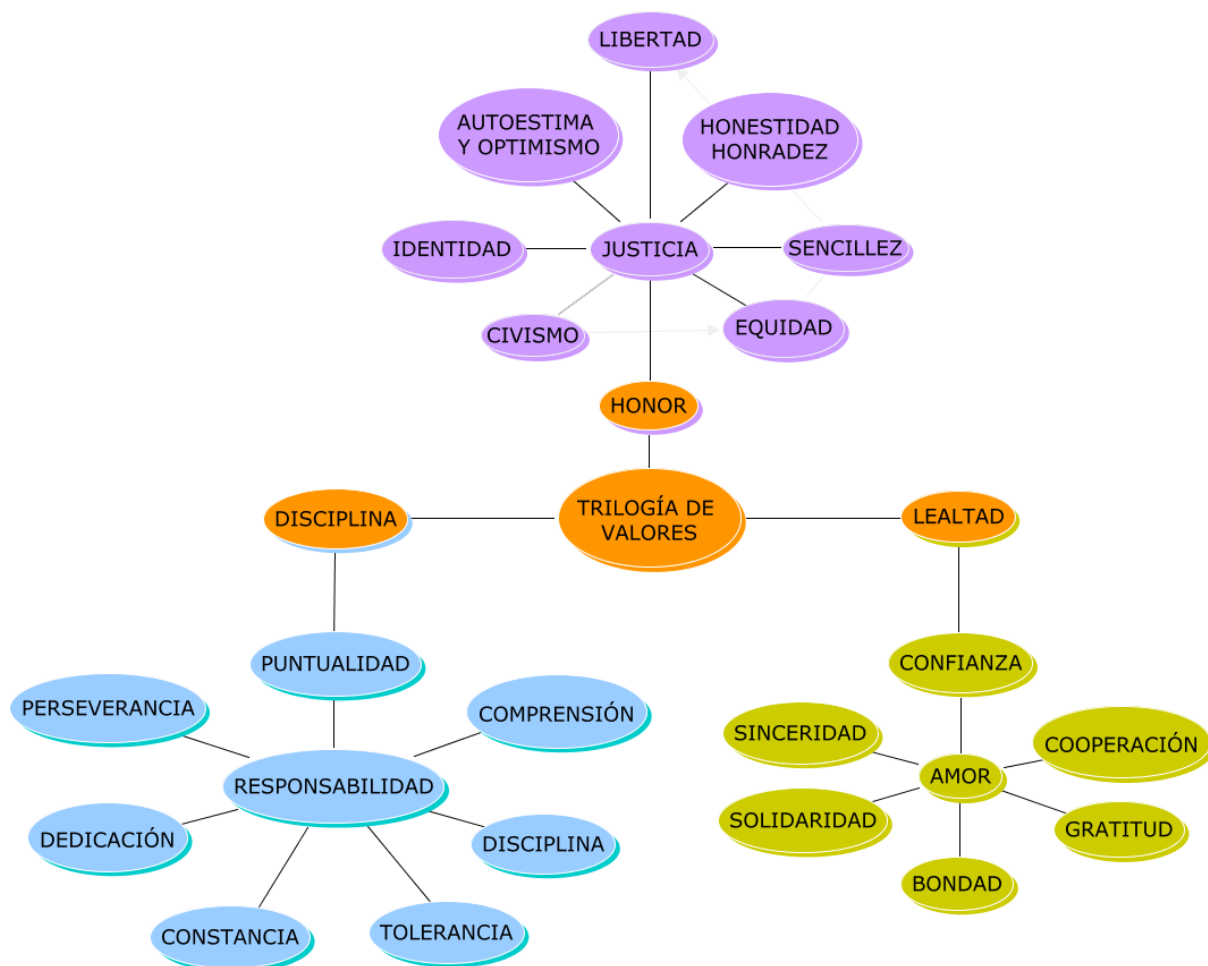
En caso de que los integrantes de una institución y especialmente sus directivos interpreten la ética solamente como un compendio de normas y obligaciones ya sean legales o profesionales, y no conciencien a sus integrantes en la práctica espontánea cotidiana y con integridad se disminuye la verdadera relevancia de la "misión específica" de la institución.

Muchas veces se escucha decir que los valores son relativos, es una frase en la que se apantallan aquellas personas que no están de acuerdo con el cumplimiento de normas y virtudes éticas, generalmente ostentan actitudes anarquistas y que con facilidad se inclinan hacia lo injusto.

El logro del bien, se alcanza a través de la práctica de normas y valores, que son recursos necesarios aunque insuficientes, para una adecuada convivencia institucional, de lo contrario, se convertiría en una anarquía.

Honor, Disciplina y Lealtad son valores intrínsecos de la institución que se consideran como directrices en el accionar educativo, y que agrupan a una serie de valores que están interrelacionados con el fin de promover el cambio dialéctico y calidad humana de quienes conforman la comunidad educativa del COMIL.

Gráfico 3
Trilogía de valores del COMIL



Fuente: Portal COMIL www.comil.edu.ec

Elaboración: Mónica Sánchez E.

Tabla 9

Valores que promueve el COMIL

Honor	Cualidad moral de la persona que actúa en forma justa y veraz de acuerdo a normas preestablecidas.
Disciplina	Actitud de respeto a normas para el ejercicio de actividades.
Lealtad	Cumplimiento de leyes de fidelidad y de honor firmeza que lleva a no engañar ni traicionar.
Justicia	Proceder respetando la verdad y derechos que asisten a la persona.
Libertad	Facultad del ser humano para obrar en una sociedad dentro de límites y reglas definidas.
Honestidad	Compostura, moderación respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada.
Autoestima	Conocimiento, aprecio o valoración de uno mismo, seguridad de nuestras capacidades; fortaleza para superar momentos difíciles.
Optimismo	Valor que ayuda a enfrentar las dificultades con entusiasmo y perseverancia descubriendo lo positivo de las personas y circunstancias.
Identidad	Conjunto de valores, orgullo, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que fundamentan el sentido de pertenencia.
Sencillez	Valor que ayuda a superar el deseo de sobresalir, de sentirse distinguido y admirado.
Equidad	Búsqueda de justicia y de condiciones de vida y de trabajo dignas e igualitarias.
Civismo	Comportamiento de la persona que cumple con sus deberes de ciudadano, respeta las leyes y contribuye al bienestar de los demás miembros de su comunidad. <small>Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.</small>

Puntualidad	Disciplina de estar a tiempo en el lugar acordado y de cumplir obligaciones en el momento adecuado.
Perseverancia	Esfuerzo continuo, dedicación, firmeza en las actitudes e ideas para obtener un resultado concreto
Dedicación	Entrega intensa a una actividad determinada.

Responsabilidad	Facultad de las personas para tomar decisiones y aceptar consecuencias de sus actos. http://es.scribd.com/doc/16093120/Valor-de-La-Responsabilidad
Comprensión	Actitud tolerante y respetuosa hacia los sentimientos de otra persona o situación.
Constancia	Esfuerzo necesario para consecución de metas que repercute en el crecimiento interior. http://franciscoguevarainc.com/el-valor-de-la-constancia-en-el-crecimiento-interior/
Tolerancia	Capacidad de adoptar formas flexibles y diversas, frente a la vida, para evitar o disminuir los conflictos y supone el respeto mutuo, mediante el entendimiento mutuo. http://blog.micumbre.com/2008/04/09/tolerancia-como-ensenar-a-los-hijos-esta-virtud-y-valor-humano/

Amor	El amor es el sentimiento más importante de los seres humanos. El amor es comprender, servir, dar, compartir, querer, respetar y convivir. http://www.guanajuato.gob.mx/desarrollo/publico/fichas/tips_maint.php?tips_id=51
Confianza	Fortaleza emocional, es transparencia seguridad en uno mismo o en el resultado de lo deseado.
Sinceridad	Actitud congruente, basada en veracidad de palabras y acciones.
Gratitud	Es la expresión de reconocimiento y aprecio por otro quien prestó ayuda.
Solidaridad	Actitud que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos es servir y pensar en los demás. http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/solidaridad.htm
Bondad	El valor de la bondad es una inclinación natural a hacer el bien, con una profunda comprensión de las personas y sus necesidades. http://www.nl.gob.mx/pics/pages/s_valores_bondad_base/def_bondad.pdf
Cooperación	Es una virtud en la cual se unen fuerzas para conseguir un mismo fin, trabajo en equipo, apoyo recíproco, solidaridad, y lealtad. http://www.miportal.edu.sv/Home/Estudiantes_y_Docentes/Cooperaci%C3%B3n.htm

Fuente: <http://es.thefreedictionary.com/solidaridad>
<http://www.wordreference.com/definicion/trato>

Elaboración: Mónica Sánchez E.

La educación en valores es el eje fundamental en la formación de niños y jóvenes en el Colegio Militar “Eloy Alfaro” que revisa e innova constantemente las políticas educativas que incluyen alternativas metodológicas y estratégicas para viabilizar la práctica de valores con el compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de lograr una práctica efectiva de los mismos, sus lineamientos organizacionales están vinculados a la filosofía institucional, la misma que circunscribe valores éticos, normas, leyes justas, principios y prácticas.

Es deber moral de todos los integrantes de la institución contribuir íntegramente a optimizar los comportamientos y actitudes a fin de obrar en un sentido ético, bregar por el logro y estabilización de buenos hábitos y así alcanzar la excelencia académica.

Los líderes educacionales deberían ostentar calidad humana, en la que se evidencie su “calidad ética personal”, constituida por un caudal de virtudes éticas, que constituyen normas de conducta ética universal, su práctica es de carácter obligatorio, ya que contribuye al bienestar individual y social.

La persona excelente no es perfecta, sino aquella que se esfuerza por realizar el bien, y busca permanentemente mejorar su calidad humana en el desarrollo pleno y armonioso de las diferentes virtudes.

El gestor educativo debe desarrollar un espíritu emprendedor y creador para transformar a la educación en un hecho eminentemente social, edificado sobre una relación humana, amorosa de personas que se comunican e interactúan en un ambiente de confianza y serenidad, fundamentada en valores éticos y morales.

4.5 Comunicación

Comunicación, es un hecho propio de los seres humanos, herramienta imprescindible de los líderes en el proceso de *construirse y construir*. Prieto (2004).

Al respecto Retamal (s.f.) consultado 26-03-2011 en el sitio Web <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST226.htm> sostiene:

En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona, no importa en un líder cuál sea su automotivación si no puede transmitir sus ideas a otros. La comunicación es el meollo de todo liderazgo. Y comunicación no es un intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción. Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos. En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas. La comunicación es difícil, es un arte. Exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones.

Los líderes se construyen cuando, a través de la relación con ellos mismos identifican sus fortalezas y debilidades, cuando tienen el valor de confrontar sus conductas con las normas éticas, extraer conclusiones imparciales y sobre la base de ellas obtener deducciones; tomar las decisiones correspondientes, a fin de emprender las situaciones positivas o rectificar los errores.

Para construir, el líder necesita estructurar un modelo propio de comunicación dentro de la institución que incluya la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; debe establecer líneas de comunicación operativa entre autoridades; autoridades y colaboradores y colaboradores entre sí, con el fin de crear un clima positivo, de integración y colaboración, trabajar en este contexto incrementa la motivación y en consecuencia la productividad.

Prieto 2004, en su libro *La comunicación en la Educación*, aporta al respecto de la siguiente manera:

Si el destino de cada uno de nosotros, es precisamente integrarse a un grupo social y encontrar allí posibilidades de desarrollo, de felicidad y a la vez, por supuesto de desafío y de lucha, ese camino hacia tal destino con el cual estamos comprometidos como educadores...se construye sobre la base de la serenidad. Serenidad significa esa hermosa relación en la cual me siento bien con el otro, voy construyendo una comunicación fluida, natural, se van abriendo caminos a la expresión sin tener que andar calculando cada palabra para quedar bien con quien me escucha. La serenidad no es de ninguna manera un sinónimo de aburrimiento, por el contrario, uno puede estar en una actividad intensísima y a la vez dentro de una gran serenidad.

No puede conocer y comprender al otro si se lo descalifica sobre la base de unas pocas notas o caracterizaciones que parecería expresarlo en lo más profundo de su ser.

Un clima de tolerancia se construye, no es algo dado de antemano; se lo construye precisamente en ese ir emergiendo frente al otro como una persona, como alguien como una persona, con capacidad de expresarse, con experiencias y con mucho que ofrecer al grupo y al aprendizaje.

Esto significa un camino largo que a menudo hay que retomar, sobre la marcha porque no siempre se avanza en sentido lineal hacia una relación ideal. La tolerancia, la convivencia se juegan en los detalles; a veces en una palabra, en un gesto, en una ruptura de la relación que cuesta mucho recuperar

Es precisamente en los detalles donde podemos encontrar buena parte del sentido de la educación; ellos son siempre de relación, corporales gestuales, una mirada, una expresión, una interrupción, una burla.

Construir es preferir comunicación personalizada, (por medio de la palabra, el lenguaje verbal, frente a frente, y descartar comunicación despersonalizada (a través de comunicaciones). Comunicación personalizada es *integradora*, permite que los seres humanos se agrupen, interactúen; intercambien, culturas, costumbres, gestos, palabras, experiencias, conocimientos, sentimientos; que disipen dudas; compartan amistad, alegrías, especialmente la de crecer conjuntamente en la comunicación .

Comunicación constructiva constituye una herramienta fundamental; permite la interacción entre los miembros de la comunidad educativa, a fin de que todos estén en condiciones de ejercerla con libertad y de esa manera fortalecer las relaciones y contribuir a un ambiente de paz y armonía, propicio para un trabajo fructífero y satisfactorio, se hace referencia al intento de *“horizontalizar”*, Prieto, (2004) p. 37 las interacciones, de romper el esquema de emisor privilegiado, para dar lugar a la palabra y a la relación de todos con todos.

“Transparencia y fluidez en la comunicación dentro del grupo de trabajo garantiza que la gestión del líder y desempeño de sus colaboradores se desarrolle en un clima óptimo; posibilita la construcción de todos los seres humanos, ya sea como estudiantes, maestros o directivos seres humanos” Prieto (2004).

Un liderazgo de esta naturaleza abre paso a la libertad, escenario en el que cada uno de los actores es el *“arquitecto de su propio destino”*, Amado Nervo (s.f.), y esté en posibilidad de adquirir competencias apropiarse de habilidades que le ofrece la cultura y el mundo en general embarcados en la nave de la ayuda mutua, Rodríguez (siglo XIX), citado por Prieto (2004) p.15, *“no olvidemos que estamos en el mundo para entreatayudarnos y no para entre destruirnos.”* Prieto (2004).

En relación al sentido que fluye la información, Calahorro (2004), Gerencia y Comunicación Interna en las Organizaciones consultado 27-03-2011 del sitio Web: http://www.isel.org/cuadernos_2004/articulos/marin_f.htm explica: la comunicación *“puede ser ascendente, descendente, y horizontal. Según su naturaleza puede ser formal o informal”*.

Comunicación ascendente, proviene de los colaboradores o empleados hacia los directivos, su objetivo es: emitir informes de trabajo o acciones realizadas; informar a los superiores sus problemas o necesidades o solicitar algún derecho.

Comunicación descendente, proviene desde los directivos hacia los subordinados. Se utiliza para dirigir, notificar, organizar a los subordinados acerca de disposiciones, políticas, eventos, invitaciones, programaciones, servicios, situaciones de tipo económico.

Comunicación horizontal, es información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, o la que se produce entre personas que están en un nivel distinto, sin dependencia directa y se encuentran en diferentes departamentos (a esta última forma algunos la denominan comunicación cruzada).

Comunicación formal, se observa dentro de una organización, de forma organizada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando determinadas normas y reglas.

Comunicación informal, son informaciones espontáneas, independientes de la relación jerárquica, a través de relaciones interpersonales.

Los directivos deben dar importancia a todos los tipos de comunicación, especialmente a la ascendente, ya que a través de ella conocen de los problemas y necesidades de los trabajadores, a fin de brindar la atención necesaria.

De la comunicación del grupo depende la integración de sus miembros, y su identificación con éste, el mayor interés de todos los miembros del grupo es proyectar su imagen a través de la calidad de sus productos, y la forma como se comuniquen con el conglomerado, por lo cual es necesario estructurar un plan específico de comunicación institucional en el que deben participar todos los actores, de esta manera se identifican con los objetivos y se sienten comprometidos con su filosofía, y con la ejecución.

Los proyectos de comunicación interna, tienen como objetivo fortalecer la intercomunicación entre los actores, por lo cual deben estar diseñados sobre la base de sus intenciones en confrontación con la valoración que el personal tiene al respecto.

Un líder organizado, diseña planes, y ejecuta acciones con el fin de atender las demandas de los contextos sociales, el gerente debe asimilar que instituir una buena comunicación libera *“a la organización del plano de las intenciones y la pone en la dimensión de las realizaciones.”* Calahorro (2004); para ello, debe estar diestro en integrar y conducir equipos de trabajo, coordinar esfuerzos a fin de llevar a la práctica proyectos participativos.

El gestor debe ser consciente de que en la organización existen diversidad de criterios, de acuerdo a las diferencias personales y sus respectivas características en cuanto a motivaciones: económicas; perfección en el trabajo; relaciones sociales y personales; debe interesarse porque exista un ambiente de comunicación, para que la labor se desarrolle de una forma exitosa y ordenada,

4.5.1 Objetivos de la Comunicación

- ✓ Comprometer a los integrantes de la institución en el logro de los objetivos.
- ✓ Potenciar el sentido de identidad y pertenencia de integrantes y grupo.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa estableciendo.
- ✓ Mejorar la imagen institucional.
- ✓ Elevar el nivel de valoración y auto estima de los integrantes de la institución
- ✓ Instituir un clima laboral apto para el trabajo y realización personal.
- ✓ Afianzar una gestión estratégica fundamentada en trabajo participativo, consolidado por una comunicación fluida y espontánea.

Sin comunicación no existe liderazgo, éste es eminentemente comunicativo; un líder que no siente satisfacción por escuchar; que siente temor o rechazo por comunicarse, vivirá en medio de inseguridades y también causará incertidumbre y desconcierto a sus colaboradores que se sentirán frustrados y abandonados.

El líder educativo necesita perfeccionar esta habilidad, ello permitirá tener una mejor apreciación de las situaciones y evitar decisiones erróneas; le ayudará a tener una valoración más cabal del comportamiento de las personas, y resolver conflictos con mayor certeza.

Como elemento fundamental de la comunicación hemos mencionado el escuchar como un hecho importante en la comunicación, por ello se analiza este tema a continuación.

4.6 El Arte de Escuchar

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) establece:

Escuchar: (Del lat. vulg. *ascultāre*, lat. *auscultāre*).

1. tr. Prestar atención a lo que se oye.
2. tr. Dar oídos, atender a un aviso, consejo o sugerencia.
3. intr. Aplicar el oído para oír algo.

Es un hecho evidente que todos los seres humanos sentimos la necesidad imperiosa de ser escuchados con respeto y cortesía, sin embargo, son pocas las personas que han desarrollado esta destreza. La desatención causa frustración en el interlocutor.

Es preciso que los mensajes sean descifrados correcta y totalmente, ello no puede ocurrir si el interlocutor no ha escuchado completa o parcialmente, en el último caso puede ocurrir que haya distorsión del mensaje, situación que puede ser causa de mal entendidos, incomunicación, conflictos y hasta pérdidas económicas.

¿Por qué un líder debe saber escuchar?

Ante todo, es una demostración de cortesía. Es una forma de conquistar autoridad y confianza; las personas al sentirse escuchadas, se relajan, y muestran sinceramente su mundo interior, sus creencias y valores, lo cual ayudará a conocer de mejor forma las situaciones.

Escuchar es un poder, que permite:

- ✓ Conocer a los demás, equivocarse menos, y ganar amigos y oportunidades.
- ✓ Relacionar lo que se escucha con lo que se sabe.
- ✓ Cuestionar acertadamente los desacuerdos.
- ✓ Rectificar apreciaciones confusas o erróneas.
- ✓ Incorporar aprendizajes

Hábitos que obstaculizan el escuchar.

- Calificar los mensajes que se escuchan como poco interesantes o ya conocidos.
- Atender la apariencia del que habla en lugar de lo que expresa.
- Dejar correr la imaginación por situaciones u objetos diferentes, en lugar de atender lo que se dice.
- Dejarse llevar por prejuicios hacia el que habla o acerca de lo que se expone.

Retamal, (s.f) *La importancia de la comunicación* consultado 03 de abril del 2011 en el sitio web: sostiene: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST226.htm>

“La empatía no consiste en ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona y estar de acuerdo con ella....Es una especie de percepción y de comprensión del comportamiento del otro que conduce a una sensibilidad por sus necesidades y a una flexibilidad para saberlas manejar con justicia y objetividad”.

Propone algunos medios que ayudan a escuchar:

“Sea egoísta”, escuche siempre con la idea de que está decidido a obtener alguna ventaja de lo que escucha, así obtendrá lo valioso que los demás pueden ofrecer.

“Evite estar a la defensiva”, algunas personas escuchan al principio, con mente abierta... pero poco a poco la mente se va cerrando y se corta la comunicación. Ello se debe a veces a que se tiene miedo a que las propias razones no sean correctas. Por ello es bueno, al escuchar, adquirir la práctica de diferir el propio juicio, hasta que el otro haya terminado.

“Practique el arte de escuchar”, no hay que tener miedo a oír a otros, aunque trate temas difíciles. Siempre es arduo escuchar temas profundos y sacarle juego, pero la práctica lo hace más fácil. El que es capaz de callarse para escuchar a otros alguna vez, aprende mucho de la vida.

“Escuche para recordar”, hay que saber escuchar a los demás y reflexionar después sobre lo escuchado. Se aprende mucho, cuando se reflexiona sobre lo escuchado.

El líder educativo necesita perfeccionar esta habilidad, ello permitirá tener una mejor apreciación de las situaciones y evitar decisiones erróneas; le ayudará a tener una valoración más cabal del comportamiento de las personas, y a resolver conflictos con mayor certeza. Un líder que escucha deberá demostrar interés y calidad en su atención para ganarse la confianza y consideración de sus colaboradores así como deberá observar: tolerancia, autocontrol y práctica.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Militar Eloy Alfaro.

Los instrumentos que regentan el desarrollo de la gestión del Colegio Militar “Eloy Alfaro” y que alinean e integran esfuerzos institucionales para alcanzar con éxito objetivos de su oferta educativa, cumplir con su misión y visión son:

- Manual de convivencia
- Plan Estratégico
- Plan Operativo Anual
- Proyecto Educativo Institucional
- Normas de gestión
- Reglamento de disciplina para Colegios Militares

5.1.1 Manual de organización

¿Qué es un manual?

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), 22ª ed. establece:

- a. *“Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.”*
- b. *“Conjunto de normas que regulan los usos expresivos de un medio de comunicación.”*
- c. *“Recopilación sistemática de diversas leyes”*

En la temática de estudio, es preciso tomar los aspectos complementarios que incluyen las tres acepciones a fin de formular una definición:

Manual de Organización: documento que compendia las normas sustanciales a fin de regular las rutinas de una institución, fundamentado en la comunicación.

Un manual de organización debe incluir en primer lugar un **Código de Ética**, que está constituido por normas **morales** que orientan el ejercicio de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En segundo lugar, debe incluir una **Estructura Organizacional**, en la que se determine los roles de desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, tanto en el aspecto administrativo como en la parte técnica o académica este documento se lo conoce como: Normas de Gestión del COMIL.

5.1.2 Código de Ética

Conjunto de normas legales y morales sistemáticamente organizadas que rigen el comportamiento del ser humano.

De acuerdo a esta definición eficacia y eficiencia de un profesional del Colegio Militar Eloy Alfaro, está en relación al cumplimiento tanto de normas legales y morales que rigen el Código de Convivencia de la institución, de su ética personal así como de conocimientos técnico-pedagógicos que exige su desempeño profesional.

Con el fin de normar el desempeño profesional y elevar el logro de fines morales, científicos técnicos el Colegio cuenta con el código de convivencia, constituido por un conjunto de normas éticas para evitar que se comprometa el honor y la probidad de los profesionales, así como la imagen de la institución.

5.1.2.1 Código de convivencia del Colegio Militar “Eloy Alfaro”

El código de convivencia es un instrumento de uso diario del Colegio Militar “Eloy Alfaro” que propone normas generales tendientes a fundamentar principios morales en los cuales debe descansar el ejercicio profesional; así como el de generar una convivencia armónica dentro de la comunidad educativa.

Este manual fue creado con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en base a la propuesta impulsada por el departamento de

Orientación y Bienestar Estudiantil ajustado al Acuerdo Ministerial 182 de fecha 22 de Mayo de 2007.

El manual de convivencia del Colegio Militar, nace en respuesta a la pérdida creciente de valores que se vivencia tanto en la institución como en nuestra sociedad, cuyo objetivo es guiar la conducta a través de la práctica de valores, el control emocional y fortalecimiento de las relaciones humanas entre docentes estudiantes y todos los miembros de la comunidad para promover un ambiente favorable y armónico de convivencia.

El código contiene normas basadas en principios morales, éticos y espirituales que son el sostén y fundamento último de profesionales que brindan un trabajo tesonero al servicio de la educación y sociedad.

Marco legal

COMIL (2010) Código de Convivencia establece; *las normas prescritas en el código de convivencia se fundamenta en un marco legal basado en:*

- *Constitución Política de la república del Ecuador*
- *Ley Orgánica de Educación y su Reglamento*
- *Ley Orgánica de Educación Intercultural*
- *Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP*
- *Código de la Niñez y Adolescencia*
- *Código del Trabajo*
- *Acuerdo Ministerial No. 182 de 22 de Mayo del 2007.*

El código de convivencia del Colegio Militar “Eloy Alfaro” ha sido elaborado bajo parámetros propuestos por instituciones y leyes mencionadas, es un documento muy bien estructurado pero que no ha sido socializado completamente a los miembros de la comunidad, responsabilidad que concierne a directivos de la institución de conformidad a lo que señala el artículo número 15 del Acuerdo Ministerial N° 182 “*ejecutar procesos de información, comunicación y capacitación*”

sobre el contenido y aplicación del Código de Convivencia con estudiantes, docentes y padres de familia”

Aquí se resalta la importancia de la gestión de las autoridades para difundir este documento, verificar su cumplimiento y evaluar resultados.

Cabe señalar que este manual incluye: los derechos y deberes del personal de servidores públicos, docente, servicios generales, personal de apoyo, y padres de familia así como el perfil del padre de familia y la normativa de convivencia de los alumnos.

Se considera de importancia citar algunos de los derechos de docentes que se encuentran en el código de convivencia, con el fin de realizar un análisis sobre la situación por la cual atraviesa la institución:

“ Art. 2.- Son derechos de los docentes: A la estabilidad en el cargo y a las garantías profesionales establecidas legalmente, mientras cumpla con eficiencia, ética y responsabilidad su trabajo”

“Que se le otorgue el respeto y la consideración que les debe la sociedad y la comunidad educativa por su calidad de educadores”. COMIL (2010) Código de convivencia.

Al analizar estos dos artículos se concluye que debido al cambio de razón social de militar a fiscal como resultado de las disposiciones gubernamentales y la propuesta de gratuidad de la educación, los derechos de los docentes del colegio no son respetados por cuanto existe inestabilidad, falta de consideración hacia su ejercicio lo que ocasiona un ambiente laboral desprovisto de motivación y garantías.

5.1.3 Plan estratégico

El plan estratégico COMIL, revela la política general de la institución, su contenido se sintetiza en el enunciado: *“Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, para apoyar el desarrollo educativo de la familia militar y civil, buscando la modernización integral que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional, propiciando así la mejor educación regular posible”* COMIL, Plan Estratégico (2009).

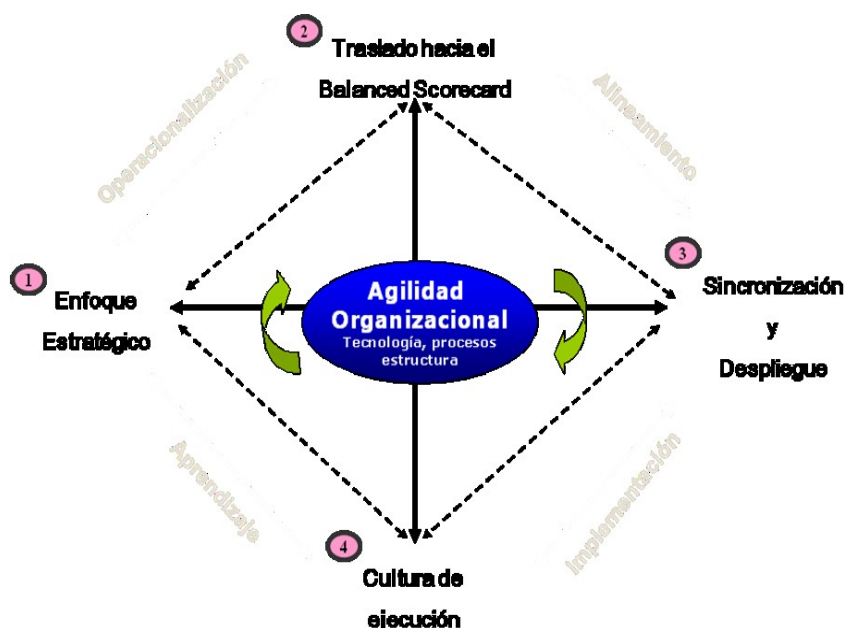
El actual plan estratégico del Colegio Militar “Eloy Alfaro” es el resultado de la reestructuración del anterior con el fin de implementar el sistema de Gestión por Procesos, bajo el direccionamiento estratégico del CEDE (Comando de Educación y Doctrina del Ejército) para el período 2010 - 2018.

Se puede observar que es un instrumento técnicamente estructurado que toma en consideración la planeación, búsqueda de valores, diagnóstico interno y externo; formula la visión y misión; determina objetivos, metas y realiza el diseño de estrategias, planes de acción y monitoreo.

La metodología que se emplea para este propósito se encuentra ilustrada en los gráficos a continuación donde se observa el proceso de formulación (*enfoque estratégico*) mediante el cual los líderes y los miembros de la institución prevén su futuro y desarrollan las acciones necesarias para alcanzar el *balanced scored card* o *cuadro de mando integral* que da los lineamientos con el fin de gerenciar la implementación del Plan Estratégico, alcanzar los objetivos y trasladarlos a la acción mediante la *sincronización* que permite que esta planificación no quede en papel sino que se convierta en un recurso de los Directivos para asignar roles, responsables y recursos; así como el *despliegue* operacional, difusión y publicación y así crear un valor, garantizar su ejecución y unos resultados medibles.

Gráfico 4

Metodología de planificación estratégica COMIL



Fuente: Plan Estratégico Institucional COMIL (2009)

Sin embargo se observa que en la institución existe una falta de sincronización y trabajo en equipo; sobre todo a nivel de áreas académicas por cuanto cada una prioriza sus intereses en diferentes direcciones.

El diagnóstico estratégico que se encuentra en este plan consta de un análisis externo el cual para su descripción toma en cuenta: variables jurídicas, políticas, económicas, demográficas, tecnológicas, sociales y culturales; datos del sector: clientes y competidores; así como de un análisis interno que se basa en factores humanos y capacidades personales, operativas; de oferta educativa; capacidades financieras; de gestión lo cual se refleja en las matrices de acción estratégica y FODA del plan estratégico del COMIL.

El direccionamiento estratégico donde se mencionan los valores y principios institucionales, da a conocer la misión y visión del colegio; además se propone el mapa de procesos en donde se pone a consideración una visión general del sistema de gestión en el que se representan los procesos fundamentales que se encuentran interrelacionados, estos son: planificación académica, administración académica y

evaluación e investigación académica; y procesos de apoyo que representan gestiones: administrativa, financiera; social, seguridad, asesoría jurídica, gestión de la salud y tecnologías de la información y comunicación.

Gráfico 5

Mapa de procesos



Fuente: Plan Estratégico COMIL (2009)

Este plan establece los KPI (Indicadores Clave de Desempeño), “que miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “cómo” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado” WIKIPEDIA, (s.f) *Enciclopedia Libre* Consultado el 07-08-20-10 <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>.

Se describe también las políticas de calidad que son: asegurar una educación integral, cumplir con la oferta educativa para satisfacer expectativas de beneficiarios (clientes) y “Mejorar continuamente el modelo educativo, los procesos académicos y administrativos, en un marco de excelencia y cultura de calidad institucional” COMIL (2009), *Plan Estratégico institucional*.

5.1.4 Plan Operativo Anual (POA)

Plan operativo anual (POA) del Colegio Militar “Eloy Alfaro” es un documento formal que se elabora cada año en la institución el mismo que manifiesta por escrito las estrategias que han ideado los directivos y que suponen los objetivos a seguir por parte de las diferentes secciones o departamentos; está correlacionado con el plan estratégico del colegio y su especificación sirve para concretar objetivos a conseguir cada año y la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o sección.

En la sección anexos se adjunta el POA de los departamentos académico, de investigación y planificación del COMIL. (Anexo 1).

5.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo del COMIL presenta el perfil de egreso del cadete que es la síntesis de los resultados como consecuencia de la acción educativa sistémica, orientado al desarrollo integral del educando en el cultivo de su mente, su cuerpo y su espíritu, a través del conocimiento científico creativo, crítico y reflexivo. El pragmatismo valórico, ético, moral y cívico y el fortalecimiento de su cuerpo a través de un desarrollo corporal y salud integral, con destrezas y habilidades específicas que debe tener un educando para acceder al nivel inmediato superior y al entorno social.

Este proyecto contiene también el Modelo Curricular en el que concibe al currículo como:

Un proyecto institucional amplio; como una construcción social que mantiene diversas dimensiones, las cuales hacen relación, por una parte, al plan curricular, y por otra, a las dimensiones referidas a lo social, económico, cultural, ambiental, institucional y al aula, que inciden en la propuesta curricular.

Se deberá partir de la consideración de que todo curriculum tiene una estructura organizativa general que condiciona las decisiones que se toman para su diseño. De ahí que se hable de

modelos de organización por asignaturas, áreas y módulos, entre las más conocidas.

El modelo curricular debe, necesariamente, cuidar la coherencia horizontal y vertical entre las diferentes unidades didácticas, a objeto de lograr continuidad, secuencia e integración de las diversas acciones, la instrumentación, el diseño y la evaluación curricular.

En este modelo definimos al currículo como el conjunto de criterios, programas, metodologías, procesos, valores y políticas propuestos por los planificadores de la Fuerza Terrestre y consensuados con los usuarios del sistema educativo y que contribuyen a formación integral y a la construcción de identidad de los alumnos” COMIL, (2008) Proyecto Educativo Institucional.

Se puede apreciar que en el diseño del Proyecto Educativo Institucional la presencia de la mayoría de los aspectos que requiere el cumplimiento de los objetivos institucionales, los mismos que son componentes de una educación integral y de calidad, sin embargo, no se observa ningún capítulo que se relacione con la gestión de los directivos, con ello se confirma una carencia que es muy evidente en la vida de la institución y está relacionada a la falta de atención a las necesidades y derechos laborales que por justicia asiste a los docentes. Los directivos, se limitan a velar por el cumplimiento de los deberes, normas establecidas por parte de los maestros, pero nada hacen para que se cumplan sus derechos laborales, ni para que se instaure un ambiente de comunicación más propicia para el trabajo.

También se puede observar una falencia en cuanto a la participación directa y colaborativa por parte de los miembros de la comunidad, en la planificación, ejecución y evaluación del currículo.

Algunos aspectos de la ejecución curricular, aún conservan las falencias de una educación tradicional. Se puede apreciar que en el P. E. I constan aspectos

relacionados a la formación de la calidad humana, pero en la práctica se prioriza los contenidos que tienen que ver con el conocimiento. Se aspiraría que se desarrollen proyectos dirigidos a mejorar la calidad humana de todos los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto al desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes también queda solamente como enunciado, porque ellos no tienen la posibilidad de emitir sus criterios por el tipo de institución con régimen militar en el que se encuentran.

Por otro lado sería importante ampliar los programas de desarrollo comunitario, con participación de todos los estudiantes del colegio a fin de que la institución colabore con el desarrollo del mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

Se puede apreciar que los objetivos pedagógicos no toman en cuenta contenidos que permitan al estudiante estar capacitado para enfrentar y afrontar creativamente los insospechables desafíos que les depara el mundo tecnológico y científico del futuro.

En el rol de los padres de familia consta que tienen la obligación de respaldar los principios y valores morales de la institución, sin embargo se puede apreciar con frecuencia su intervención en respaldo a valores antiéticos de sus hijos, haciendo uso de su jerarquía militar.

En la sección de anexos se podrá encontrar los puntos más relevantes del PEI del Colegio Militar “Eloy Alfaro”. (Anexo2)

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” cuenta con un Reglamento de Disciplina que rige para todos los colegios militares; está constituido por doce partes: Reglamento COMIL (2001).

- ☞ Primera parte Glosario del código de honor
- ☞ Segunda parte De la disciplina

☞ Tercer parte	De los fundamentos De los propósitos
☞ Cuarta parte	Objetivos
☞ Quinta parte	De la competencia De la Jurisdicción
☞ Sexta parte	De las autoridades
☞ Séptima parte	De los brigadieres De los deberes y derechos de los cadetes
☞ Octava parte	De la clasificación de las faltas
☞ Novena parte	De las sanciones
☞ Décima parte	Del tribunal de honor
☞ Décimo primera parte	De los estímulos
☞ Décimo tercera parte	Disposiciones generales

Este documento es usado para establecer faltas y sanciones que los estudiantes cometen el desarrollo cotidiano de las actividades, cabe señalar es de uso y conocimiento exclusivo de autoridades e inspectores, porque su función es el control y mantenimiento de disciplina de los estudiantes.

El 22 de mayo del 2007 se emitió el acuerdo ministerial 182, en donde se especifica que los planteles educativos del país deben *“institucionalizar el código de convivencia, como instrumento para mejorar las relaciones de todos los miembros de la comunidad educativa”* en cumplimiento a este acuerdo, el Colegio Militar instituye el código de convivencia, cuyo objetivo es fortalecer la convivencia y relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos para lograr una educación integral y convivencia armónica.

A continuación se enlista los lineamientos que constan en el código de convivencia del COMIL.

- ✓ Principios
- ✓ Valores
- ✓ Deberes y derechos del personal de oficiales, voluntarios, docentes y servidores públicos
- ✓ Normativa de convivencia: Padres de Familia

- ✓ Normativa de convivencia: Alumnos
- ✓ Manual de tareas y procedimientos
- ✓ De la organización
- ✓ De las responsabilidades
- ✓ Disposiciones generales
- ✓ Disposiciones transitorias

Al comparar estos dos documentos se establece que el reglamento interno está direccionado únicamente para estudiantes, sus deberes obligaciones y las sanciones; mientras que en el código de convivencia se toma en cuenta a toda la comunidad educativa y se mencionan sus derechos y deberes.

5.2 La Estructura organizativa del Colegio Militar “Eloy Alfaro”

5.2.1 Misión y Visión

Misión

“El Colegio Militar “Eloy Alfaro” Unidad Educativa Experimental, tiene como misión impartir educación integral a la niñez y juventud ecuatoriana, acorde con las políticas y lineamientos establecidos en la Reforma Curricular del Ministerio de Educación y Cultura, y, al Proyecto Educativo Institucional de la Dirección de Educación de la Fuerza Terrestre, dentro de un marco de lealtad a la Institución, Disciplina consciente y práctica permanente de Valores cívicos, éticos y morales”. Portal COMIL <http://www.comil.edu.ec/www2010/>

Visión

“Convertirnos en uno de los mejores centros educativos del país, con reconocimiento internacional, el cual brinde a la niñez y juventud ecuatoriana, una coeducación integral de calidad, que forme ciudadanos creativos, críticos, solidarios, profundamente comprometidos con el cambio social; que practiquen valores positivos y una disciplina consciente, que se sientan orgullosos de su identidad nacional pluricultural y pluriétnica, aportando así a la consolidación de una democracia en la cual impere la equidad entre los géneros y la justicia social”. Portal COMIL <http://www.comil.edu.ec/www2010/>.

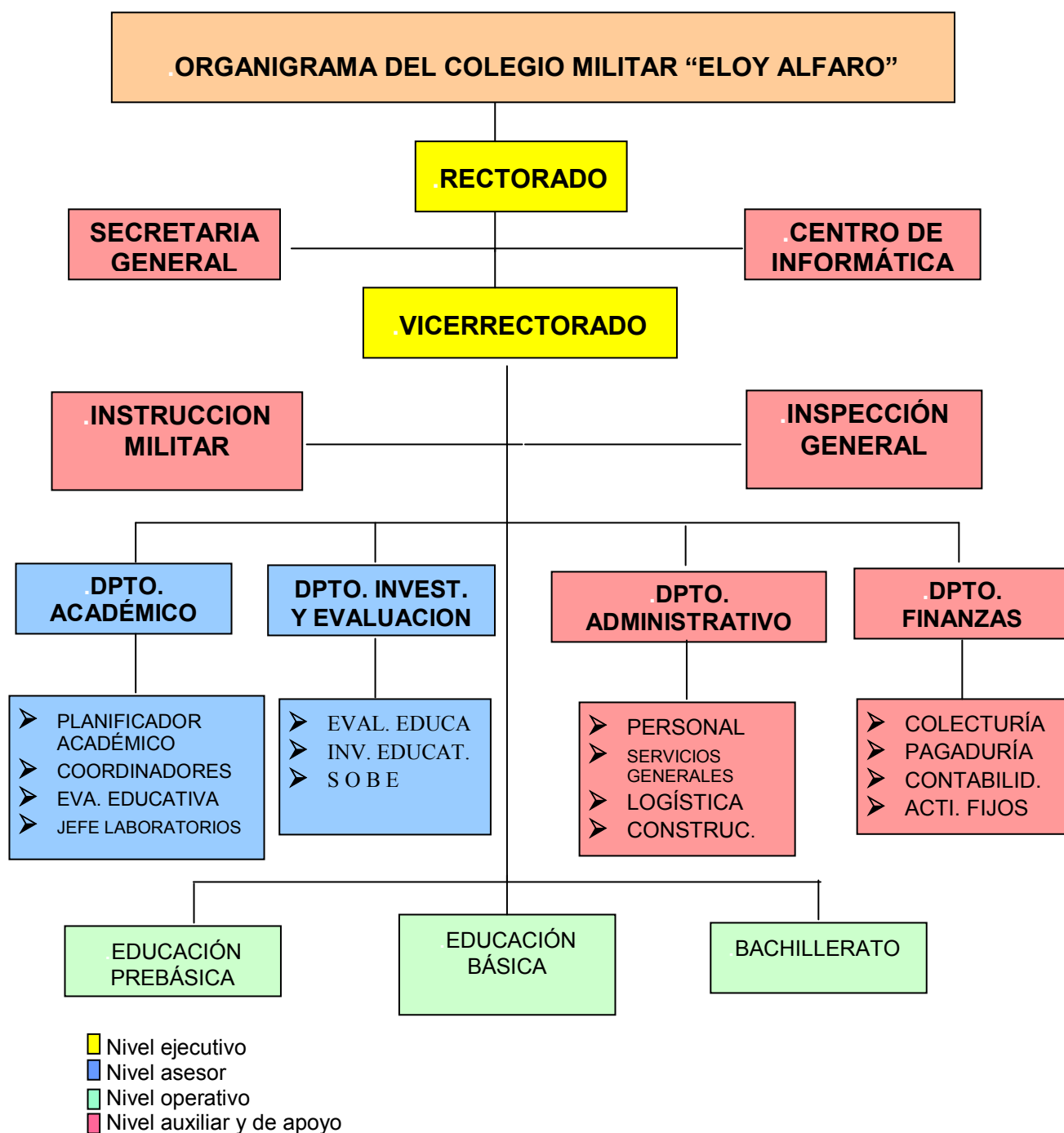
La noble *misión* que propone el Colegio Militar, no se cumple en los términos cabales. Para su realización se requiere de predisposición, buena voluntad y entereza de los ejecutores, pero cómo esperar estas actitudes si su posición económica es injusta en relación con su elevada responsabilidad.

Si los docentes no participan en el diseño curricular, éste es impuesto desde los altos mandos militares.

En la *visión* que propone la institución, se aprecia un enfoque de protagonismo unidireccional ya que solamente considera lo que la institución trasmite a los alumnos, pero no se toma en cuenta las aportaciones que se puede rescatar para el aprendizaje por parte de los alumnos y la comunidad con su cultura, conocimientos y experiencias.

5.2.2 El Organigrama

Gráfico 6



Fuente: Departamento Académico COMIL

Por la estructura del organigrama de la institución se confirma lo que en la vida cotidiana se experimenta, una organización de carácter piramidal en la que el gestor está en la cúspide de todos los actores educativos, quienes tienen un nivel de

acción horizontal con sus compañeros de igual jerarquía, pero a la vez obedecen a la autoridad de jerarquía superior.

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Estas funciones se encuentran detalladas en las Normas de Gestión del Colegio Militar “Eloy Alfaro” (2007); documento diseñado para establecer funciones y directrices en el ámbito de la gestión y administración del colegio.

A continuación se incluye los procesos que ejecuta cada departamento así como dos de las principales funciones de los diferentes departamentos:

Departamento académico

a. Procesos que ejecuta

- Planificación
- Interaprendizaje
- Tecnología Educativa

b. Actividades que desarrolla

En Planificación

- 1) Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el Rector que norman la administración general y educativa del Colegio Militar.
- 2) Elaborar el Plan y programas conjuntamente con los coordinadores de los diferentes niveles educativos, Inspector General y el SOBE.

En Interaprendizaje

- 1) Supervisar la ejecución de los programas analíticos de asignatura conjuntamente con los coordinadores de nivel y área.

- 2) Realizar reuniones para optimizar el proceso de interaprendizaje con los coordinadores de nivel, área y docentes.

Departamento de investigación

a. Procesos que ejecuta

- Investigación y Mejoras
- Asesoría Psicopedagógica

b. Investigación y Mejora

- 1) Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el Rector que norman la administración general y educativa del centro educativo
- 2) Elaborar proyectos educativos tendientes a mejorar los procesos de interaprendizaje del Colegio Militar.

Asesoría Psicopedagógica

- 1) Realizar evaluación que determine la ubicación y actividades que cumple el egresado de Bachiller en coordinación con el Dpto. de investigación.
- 2) Cumplir con las funciones y actividades constantes en los artículos del 22 al 33 en el Reglamento de Orientación Educativa y Vocacional y Bienestar Estudiantil del Ministerio de Educación. A más de lo establecido en los artículos antes mencionados, cumplirán las funciones que se detallan en manual de normas de gestión.

Departamento de evaluación

- 1) Evaluar el desempeño y el perfil profesional del docente, a fin de obtener la información necesaria, para conocer en qué medida los métodos, técnicas y procedimientos adoptados por los docentes son didácticos y pedagógicos.

- 2) Evaluar la organización curricular, mediante una información útil que permita diagnosticar la organización de las áreas, se observa que existe relación entre los objetivos del curso, área o asignatura, la secuencia de los contenidos intra área y entre cursos, así como la flexibilidad curricular, a fin de que esta responda a las necesidades de los educandos.

En Evaluación Curricular.

- 1) Perfil de Egreso del Bachiller
 - Relación del Perfil General de Egreso con la educación superior.
 - Relación de los Perfiles de Egreso por Especialidad con las necesidades sociales.
 - Evaluación de las actividades que cumple el egresado del COMIL.

Departamento administrativo

Procesos que ejecuta

- Gestión del Talento Humano
- Logística

Actividades que desarrolla

- 1) Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el Rector que norman la administración general y educativa del centro educativo.
- 2) Planificar los procedimientos del proceso de Promoción establecidos, en coordinación con los departamentos, académico, de investigación y financiero que garantice resultados eficientes y efectivos.

Departamento financiero

Procesos que ejecuta

- Financiero

Actividades que desarrolla

- 1) Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de administración financiera de la entidad, organismo o empresa del sector público.
- 2) Entregar oportunamente el proyecto de presupuesto de la entidad, a fin de que sea aprobado siguiendo el canal correspondiente; para lo cual deberá consolidar los proyectos de presupuesto que elaboraron los diferentes ordenadores de gasto.

Además se encuentra en este documento las funciones de los directivos, jefes departamentales, coordinadores de sección, jefes de área, docentes, dirigentes, personal de servidores públicos, inspector general, inspectores de curso, responsables de laboratorios, psicólogos y trabajadora social, policlínico, y bibliotecarios.

Este documento incluye: el horario de trabajo, régimen disciplinario de los trabajadores y estudiantes, becas y subsidios, ceremonias cívico culturales, entre otros aspectos de importancia para el convivir del colegio.

Las normas de Gestión Administrativas regulan el accionar en todos los campos y componentes de la educación, del Colegio Militar Eloy Alfaro este es un documento elaborado por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército para todos los colegios Militares que toma como base principal la Ley de Educación y su reglamento, sin embargo se considera que para su elaboración se debería tomar en cuenta el personal que labora en la institución para que tenga un fundamento basado en la realidad.

5.3 El clima escolar y la convivencia en valores

El clima escolar está establecido por *interacción* entre los miembros que conforman la comunidad educativa fundamentado en principios éticos y morales que permitirán desarrollo científico, técnico y bio-psico- afectivo de sus estudiantes.

La calidad de convivencia será un pilar fundamental en la construcción de una sociedad más justa y solidaria a través de la promoción de valores que permitan la coexistencia y participación responsable y activa de todos los miembros de la comunidad quienes deberán orientar su misión a: igualdad de oportunidades, apoyo eficaz para la formación académica y en valores de estudiantes y solución de conflictos mediante principios de convivencia democrática, participativa y solidaria.

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Las autoridades del Colegio Militar Eloy Alfaro, tienen una preocupación constante por capacitar a docentes que laboran en esta institución en contenidos que consideran permitirían mayor eficiencia y eficacia en el desempeño, pero parece que aspectos que incluyen las capacitaciones no resuelven las verdaderas necesidades curriculares requeridas, mediante las cuales el estudiante desarrolle habilidades de pensamiento y de acción, que permitan adoptar actitudes acertadas, ante las diferentes retos de la vida, y adquieran destrezas para saber qué debe hacer en determinadas situaciones, cómo y cuándo.

Con este desfase en el tratamiento pedagógico, la educación no solo que no responde a las necesidades de cambio sino que el desarrollo curricular con este enfoque, en lugar de rescatar y/o fortalecer valores éticos, urbanidad, religión, civismo, moral, que permitan construir y robustecer el desarrollo humano y el bien común, a través del tratamiento de ciertos contenidos en algunas ocasiones, inducen tanto alumnos como a maestros, primero captación irracional de convicciones tales como el materialismo, al cientificismo, y segundo a ejecutar ciertas prácticas antiéticas, a fin de cumplir con los requerimientos que demanda la institución, ocasionando un verdadero alejamiento entre los objetivos que plantea el colegio y las verdaderas necesidades que tienen los estudiantes, entre las más sobresalientes podríamos mencionar las siguientes:

La planificación curricular de todos los cursos toma como referente un currículo emitido por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército que ha sido diseñado para llevarlo a la práctica en todos los colegios militares del país, esbozado con anterioridad, generalmente por profesionales ajenos a la institución y con la exigencia de ser cumplido rigurosamente, sin tomar en cuenta las falencias de los estudiantes, sus características personales, así como las necesidades versátiles de la sociedad.

El alumno vive cotidianamente en su comunidad, con desafíos propios que enfrentar y problemas que resolver a diario y en el futuro, para lo cual los docentes requieren manejar un currículo flexible, que responda a los requerimientos cambiantes del estudiante y de su entorno, para que puedan adaptarse a los diferentes retos que presenta la constante evolución de la sociedad y sus peculiares formas de producción y condiciones de trabajo impredecibles, pero la institución trata problemas caducos, del mundo de ayer con la esperanza que “le servirán para el mañana” fundamentado en un currículo rígido, que no aporta significativamente para el desarrollo personal ni de la sociedad.

Otro aspecto por el cual el colegio permanece alejado de las verdaderas necesidades de los estudiantes está constituido por las presiones que ejerce, a fin de moldear conductas uniformes; sin tomar en cuenta que cada uno de los estudiantes, es una individualidad psicológica, con sus propios temores e incógnitas particulares dentro de sí, y que a veces se convierten en ansiedades, las mismas que no son satisfechas por los maestros ni la institución y a veces ni por las familias.

Los jóvenes quisieran saber muchas cosas acerca de su propio estado de desarrollo, de la inexplicable situación psicológica por la que atraviesan; cómo tienen que relacionarse con su vida cotidiana dentro y fuera de la institución.

Ellos aspiran tener una buena interrelación social con amigos, compañeros, profesores, y otros adultos, pero, no siempre consiguen lograrlo, muchas veces terminan siendo incomprendidos por falta de una comunicación franca y fluida, estos y otros detalles son pasados por alto por quienes lideran la educación del colegio, a ellos solo les obsesiona cumplimiento de normas y requisitos disciplinarios rígidos que son diseñados para comportamientos grupales. La respuesta que se obtiene en

muchos casos es: jóvenes, frustrados, rebeldes, que tienden a ser seguidores, no líderes, seres que esperan que otros tomen la iniciativa, que no se arriesgan.

Creatividad, cualidades humanas o virtudes, confianza, seguridad, de alumnos se incrementa permitiendo libertad de expresar sus ideas “erradas” o sus puntos de vista en la solución de problemas.

Otra causa por la que el colegio se aísla de estudiantes y su comunidad tiene que ver con el tratamiento del currículo desde un punto de vista teórico.

El procedimiento correcto es que el alumno aprende teoría a través de práctica, al poner en contacto sus sentidos con los objetos, en la observación de los fenómenos y al asistir al lugar de los hechos, a medida de lo posible; a través de la experimentación, participación en investigaciones y trabajos grupales; de esta manera podrán formular sus propias hipótesis y conclusiones, es decir “aprende hacer haciendo” y el momento que es motivado, o que surge su necesidad, sin esperar que llegue a un curso que contemple dicho contenido.

El contacto directo con la naturaleza y sus fenómenos despierta mucha sensibilidad y con ella incremento de innumerables valores y/o cualidades éticas en alumnos, tales como solidaridad, respeto, amor, así como a practicar hábitos tales como “responsabilidad por hacer las tareas con interés y atención; cuidar y proteger los bienes de la organización; actuar con mentalidad de ahorro.

La práctica de actividades grupales son mejores oportunidades para el desarrollo y la prosperidad de facultades tanto del maestro como de alumnos, de producir bienes y servicios en beneficio propio y de los demás; permite vencer el egocentrismo al asociarse en el trabajo con otros compañeros. Los aprendizajes que el alumno adquiere a través de estas técnicas son los únicos significativos y que además permiten rescatar y/o instituir valores tales como: solidaridad, tolerancia, honestidad, respeto.

Por otro lado, se observa que en muchos casos aún se siguen utilizando recursos materiales básicos obsoletos, tales como cuadernos que sirven para “copiar” lo que el maestro de cada especialidad “dicta” y textos, recursos que sirven para que el alumno “estudie”(memorice) para el examen, como si copiar y memorizar fueran actos que estimulan la creatividad. Estos recursos también han

propiciado la práctica de ciertas conductas antiéticas, tales como engaño, irrespeto, e irresponsabilidad.

Quienes lideran la institución requieren hacer gestiones necesarias a fin de capacitar a docentes en metodologías acordes a tecnologías modernas, en relación al acelerado desarrollo científico, social, económico, político y cultural de la sociedad que permite que los grupos de diferentes culturas consoliden sus aspiraciones, especialmente en el campo económico, social y en algunos casos, político. Esta consolidación de culturas que ha rebasado límites convencionales y permite agilizar el desarrollo de mercados internacionales, el intercambio cultural y social así como innovación de tecnologías es lo que se ha denominado globalización.

La activación creciente de la globalización, especialmente en la última década ha obligado a que la tecnología de comunicación e información también evolucione en la misma medida, ya que son tecnologías las que se encargan de socializar los avances que se dan en los campos enunciados anteriormente, razón por la cual en el quehacer educativo no se puede prescindir de actualización en el mundo del desarrollo tecnológico, cultural y social nuevo, que cada día es más acelerado, y poner al alcance de los alumnos recursos necesarios a fin de que adquieran destrezas en uso adecuado de sistemas de información y comunicación existentes y preparados para adaptarse a futuros, ya que se encargan de difundir y contactar con todos los hechos y novedades que se producen en cualquier parte del mundo en el mismo instante en que ocurren, en una forma amena y hasta divertida, a través de una variedad de alternativas ya sea en el escritorio, teléfono móvil, relación personal instantánea con personas de cualquier parte del mundo.

Es indiscutible que aparatos de última tecnología si bien nos posibilitan estar frente a situaciones que no lo podemos adquirir de otra manera, constituyen un atentado a la convivencia social, porque propician el individualismo, y alienan la capacidad de juicio propio.

Al momento ya se experimenta la realidad de jovencitos desconectados del mundo, prendados a un MP4, iPhone, iPod, celulares, entre otros; de adultos que prefieren contemplar programas de televisión a disfrutar del encanto de recibir una visita o integrarse a una charla familiar participativa.

Por otra parte, los mensajes que se divulgan en los programas mecanizados no tienen control, y son de libre acceso a todo público. Cada quien interpreta de acuerdo a su realidad cultural y social y si no está presente la orientación adecuada y oportuna pueden generarse conceptualizaciones y sentimientos equivocados.

No se puede desconocer que el maestro puede servirse de los adelantos de la tecnología en el desarrollo de técnicas participativas, tales como; diálogos, debates, mesas redondas, entre otras.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Dada la naturaleza vertical de la institución la existencia de situaciones desalentadoras es un hecho cotidiano, que se repite con naturalidad, a menudo se experimenta sabor de la frustración, ya sea por imposibilidad de expresar desacuerdos; por falta de reconocimiento justo y ecuánime a capacidades y desempeños; por impedimento que se experimenta en la toma de decisiones o por discriminación de derechos laborales que vivencian docentes, en relación a otros miembros de la institución. Estos y otros comportamientos por parte de los directivos son antiéticos, carentes de calidad humana, ya que su desempeño solo se ha fundamentado en un “código científico- técnico” pero se ha descuidado de llevar a la práctica su “código ético”, convierten al ambiente de la institución en “*éticamente enferma*” Guillen (2006), pg. 36 lo cual ocasiona frustración en el desarrollo personal y profesional de los docentes con su consecuente desmotivación, e insatisfacción, desconfianza, egocentrismo; en resumen un empobrecimiento humano.

Lo ideal sería que quien lidera la institución utilice un “poder experto” Guillen (2006), es decir que su gestión se derive de su experiencia, conocimiento y talento.

El echo de desplegar con honestidad y transparencia su experiencia en el desempeño, motiva cambios de actitudes en forma espontánea; o exigida en caso de no lograrlo, ya que asiste un derecho moral, para demandar que todos los miembros de la comunidad educativa se esfuercen permanentemente por alcanzar una “excelencia ética” de la institución, esto es alcanzar un pleno desarrollo humano y logro de los objetivos de carácter técnico y material.

5.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores

Es indudable que la práctica habitual del *trínomio ético: bien, norma y virtud* en cualquier desempeño laboral, son elementos esenciales. En la organización del Colegio Militar, eventualmente se desconoce cualquiera de éstos elementos en el campo administrativo, rompiéndose la armonía entre colaboradores y administradores.

Quien administra una institución, en primer lugar necesita concienciar a todos sus miembros a que se unan a fin de conseguir objetivos comunes, y comprometer su colaboración en la dirección de la institución, esta concienciación y compromiso solamente se da cuando el directivo ha logrado instaurar confianza en aspectos científico - técnico, psico - afectivo y ético en sus colaboradores.

Para el logro de objetivos y ofrecimiento de un mejor servicio la institución cuenta con un presupuesto, además de recursos humanos y materiales ya existentes, eficiencia eficacia de directivos (excelencia administrativa), radica en la medida que el administrador racionalice utilización de recursos, además optimice su manejo y obtenga mayores logros a menos costo, para lo cual es imprescindible práctica de la "racionalidad ética" Guillen (2006), tanto en la toma de decisiones, como en la atención que se brinde a los recursos humanos que colaboran con la institución. Un personal satisfecho en sus derechos laborales, y que tiene posibilidad de ejecutar su trabajo en un ambiente gratificante, se le acrecienta su voluntad de hacer mejor las cosas, de colaborar en el desarrollo de la institución. De igual manera, si proveedores son pagados oportunamente y tratados con seriedad, ofrecen un mejor servicio y a costos más moderados, de lo contrario, perderá la confianza de quienes colaboran con la institución y su eficacia se debilitará.

Tampoco podemos perder de vista que la ética con que se maneje el aspecto legal en el procedimiento normativo que se debe seguir para adquisición de bienes, es un aspecto determinante en la instauración de confianza de colaboradores de la institución educativa, este debe ceñirse estrictamente a normas legales y ser completamente transparente, por ejemplo: Si se presenta una persona para ofrecer sus servicios en la institución y por su extremada necesidad ofrece realizar su obligación a un costo mínimo. En caso de que el administrador decidiera aceptar esta propuesta, es una decisión que aparentemente beneficiaría a la economía de la

institución, (racionalidad instrumental) pero al perjudicar en sus derechos a una persona (racionalidad humana) es una decisión antiética.

Racionalidad ética, se refiere a la acción humana; desarrollo de la persona, la misma que para que esté enmarcada en un contexto ético, debe tener evidentes resultados externos.

La racionalidad técnica, por su parte, se fija en el bien útil, de carácter instrumental, material que se pretende alcanzar.

Un liderazgo acertado debería orientarse a cubrir tanto racionalidad técnica como ética; en este caso estaría llevando a la práctica lo ideal, racionalidad teórica.

No podemos perder de vista que la ética con que se maneje el aspecto legal en el procedimiento normativo que se debe seguir para adquisición de bienes, es un elemento determinante en la instauración de la confianza de colaboradores de la institución educativa, este debe ceñirse estrictamente a normas legales y ser completamente transparente.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Ante el compromiso ineludible de educadores en la solución de problemas de carácter ético, que constituyen barreras en la sociabilidad de los integrantes de la comunidad, es obligación de docentes aportar con prácticas comunitarias que estén orientadas al rescate y consolidación de valores y normas que coadyuven al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.

Es responsabilidad de docentes de todas las áreas suscribir en sus currícula aspectos que estén dirigidos a recuperar los valores éticos y normas de comportamiento que rigen a nivel universal, con el aporte de estudiantes para llegar a la comunidad y difundirlos. Por otra parte es posible desarrollar programas motivacionales dirigidos a reflexionar sobre algunos comportamientos y su incidencia en el bienestar personal, familiar y comunitario.

También es imperioso que maestros de todas las áreas incluyan participación directa de miembros de la comunidad y sus dirigentes en todas las fases del proceso educativo y permitan que ellos vivan la realidad conductual de sus hijos y/o representados, en el desarrollo curricular y a la vez asimilen su responsabilidad e influencia en los comportamientos. Una participación en el trabajo escolar es muy positiva tanto en la integración familiar como en adquisición de un compromiso por brindar ambiente positivo en la vida de sus hijos o representados.

Otra forma de que los miembros de la comunidad adquieran aprendizajes de ética y normas conductuales es a través del ejemplo. Si ellos tienen conocimiento pleno de todas las gestiones administrativas, financieras y técnicas de directivos y además observan transparencia, honestidad en ellas estarán contribuyendo a fortalecer comportamientos orientados a una cultura ética; de igual manera si son tratados con amabilidad, respeto y tolerancia.

5.4 Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada y funcional 2. Prestigio institucional por oferta académica (bilingüismo). 3. 65.93% de docentes de la sección secundaria cuentan con título de tercer nivel y el 16.48 % con título cuarto nivel. 4. Diseño y planificación curricular de alto nivel orientado a la mejora de procesos educativos. 5. Recursos de aprendizaje de calidad. 6. Ubicación estratégica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de situación laboral con la aplicación de la Nueva Ley de Educación. 2. Alta demanda educativa por prestigio institucional. 3. Aprobación de incremento de remuneraciones de acuerdo a evaluaciones, experiencia y títulos que lo acrediten. 4. Innovación de la Gestión y Liderazgo. 5. Convenios institucionales 6. Participación destacada de estudiantes en eventos académicos, culturales y deportivos. 7. Implementación de las TICs. como recurso de aprendizaje y de comunicación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de dirección vertical poco flexible con influencia jerárquica. 2. Oferta de actualización académica insuficiente para requerimientos pedagógicos, didácticos, tecnológicos y axiológicos. 3. Ambiente laboral desprovisto de comunicación con débiles relaciones interpersonales. 4. Falta de compromiso de los docentes con la institución. 5. Inconsistencia en práctica de valores que limita convivencia armónica, y compromiso. 6. Resistencia a las innovaciones organizativas, educativas y didácticas y al trabajo en equipo. 7. Falta de ejecución de planificaciones previstas. 8. Falta motivación y sentido de pertenencia del personal docente 9. 17.58% de docentes no poseen título profesional de acuerdo a lo establecido por la ley de educación. 10. Planes y programas rígidos que limitan el desarrollo científico, humanístico de los estudiantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad laboral por transición institucional de particular a fiscal 2. Cambio constante de autoridades militares lo cual impide continuidad en políticas y decisiones. 3. Oferta de otras instituciones con programas flexibles 4. Estudiantes que abandonan la institución como resultado del cambio de razón social. 5. Los salarios de los profesores se han rezagado y no corresponden a la relevancia del trabajo académico que realizan. 6. Renuncia de docentes con experiencia por buscar mejores oportunidades. 7. Acceso no controlado a programas inadecuados de TV e Internet, juego electrónicos y celulares que propicia agresividad y pérdida de valores. 8. Falta de comunicación en el hogar como consecuencia de hogares disfuncionales.

Fuente: Instrumentos de Investigación

Elaboración: Mónica Sánchez

5.5 RESULTADOS

La muestra seleccionada se conformó por: rector, coordinadora de sección, jefes departamentales, jefes de área, veinte docentes, catorce padres de familia, veinte estudiantes entre los cuales se optó por comandantes y sub-comandantes de curso.

5.5.1 De los directivos

El Colegio Militar “Eloy Alfaro” fue creado inicialmente como Escuela Militar en 1838, pasa a ser Colegio Militar en 1935 y en el año de 1996 inicia su vida como Unidad Educativa con sus respectivas secciones pre-básica, básica y bachillerato; actualmente se encuentra en un proceso de transición puesto que pasó a formar parte del Ministerio de Educación, por lo tanto, se convierte en institución fiscal gratuita; sin embargo, no se ha definido la situación jurídica y laboral de sus docentes; mientras tanto, los estudiantes deberán seguir pagando sus pensiones hasta que el Ministerio de Educación asigne recursos necesarios para su funcionamiento.

Tabla 10

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.	4	66.66%
b Coordinadores de área	2	33.34%
c Por grupos de trabajo		
d Trabajan individualmente		
e No contestan		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

La participación colaborativa de todos los integrantes comprometidos en el cumplimiento de los objetivos motiva su desempeño y compromete sus acciones; pero un 66.66% de los encuestados consideran que es el rector del colegio quien lidera la organización de equipos de trabajo y apenas un 33.34% aprecian que participan los coordinadores de área.

Tabla 11

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50.00%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33.33%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.67%
d. Otros.		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Desconocimiento de los parámetros que determinan el tamaño de la organización (excelencia institucional) hace que un 50% de los encuestados consideren que la variable para tomar en cuenta el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución.

Los resultados obtenidos en la institución si son parámetros que nos revelan su organización, sin embargo solamente el 33.33% consideran que se toma en cuenta este aspecto.

El tiempo que se emplee en la institución es trascendente en el tamaño de la organización, siempre que éste sea de calidad y apenas un 16,67 % piensan que se toma en cuenta valor y tiempo de empleados en la institución.

Tabla 12

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

Normas escritas en un manual	f	%
a Sí	6	100%
b No		
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Existe una adecuada socialización del documento que contiene normas reglas y procedimientos, por lo que los resultados demuestran que los encuestados tienen completo conocimiento de las mismas.

Tabla 13

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el:

Autoridad	f	%
a. Director		
b. Rector	6	100%
c. Concejo Directivo		
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

El resultado demuestra que el rector es quien toma las decisiones.

Tabla 14

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Autoridades delegan toma de decisiones	f	%
a. Sí	2	33.34%
b. No	4	66.66%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Las decisiones tienen mayor probabilidad de ser acertadas si cuentan con la participación de colaboradores, quienes se encargan de recoger y proporcionar la información necesaria, pero es el rector quien tiene que realizar el análisis correspondiente para decidirse por la mejor alternativa. Por los resultados de la encuesta el 66.66% se deduce que la mayoría de decisiones en la solución de conflictos y problemas realizan directamente las autoridades, no delegan la toma de decisiones a terceras personas.

Tabla 15**Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50%	3	50%		
d	Trabajo en equipo	6	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16.67 %	3	50%	2	33.33 %
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.34 %	4	66.66 %		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Se observa que directivos se ocupan en un 100% de promover excelencia académica a través del trabajo en equipo y vivencia de valores institucionales; por otro lado se observa que un 50% se ocupa de promover desarrollo profesional y capacitación docente en los literales que están asignados a la promoción de participación de padres de familia se puede concluir que incluso un 33.3% de directivos no promueven la participación de padres de familia por lo tanto no observan uno de los fundamentos de la educación integral y de calidad, trilogía: institución, alumnos y padres de familia.

Tabla 16**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33.34%	4	66.66%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50%	2	33.33%	1	16.67%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	66.66%	2	33.34%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50%	3	50%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.66%	2	33.34%		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Un 66.66% de encuestados consideran que a veces las habilidades de liderazgo son innatas, hay una división de criterios en cuanto a si habilidades de liderazgo se logran estudiando así: un 50% creen que siempre, 33.33% que a veces, 16.6 % que nunca. Un 66.66% de los encuestados coinciden en que habilidades de liderazgo se adquieren a partir de experiencia y con capacitación continua. Existe una opinión dividida 50% que habilidades de liderazgo siempre se desarrollan con estudios de gerencia y un 50% consideran que a veces

Tabla 17**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 qué les falta mejorar	6	100%				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.67%	3	50%	2	33.33%
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100%				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.33%	1	16.67%		

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Un 100% de los encuestados coinciden que siempre utilizan la información de resultados de desempeño de miembros de la institución y mecanismos de control como referencia para establecer un diagnóstico que sirva de fundamento para realizar los reajustes curriculares correspondientes.

En cuanto a disminuir el número de estudiantes por aula, es lo ideal, ya que facilita el conocimiento parcial o total de las dificultades y necesidades individuales de los alumnos, al respecto, existe una opinión dividida, un 16.67% considera que siempre toma en cuenta, 50% a veces; y un 33.33% que nunca toma en cuenta este aspecto

Los directivos creen que mejorar mecanismos de control ayudaría al progreso de la institución; para lo cual se puede incrementar mecanismos de motivación y crear un ambiente de cordialidad a fin de que las obligaciones se las cumpla por convicción, de forma libre y espontánea, sin embargo un 100% está de acuerdo.

Tabla 18

Organismos que se encuentran en la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%				
e	Otros (¿cuáles?)	6	100%				

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Por ser una institución adscrita a las fuerzas armadas que cuenta con presupuesto propio, la estructura de la organización es completa y está conformada de acuerdo a lo establecido por el CEDFT y la Ley de Educación, a más de los organismos mencionados, los encuestados afirman que existe un departamento de evaluación y uno de investigación educativa.

Tabla 19**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o 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.	1	16.67%	3	50%	2	33.33%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			5	83.33%	1	16.67%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			4	66.66%	2	33.34%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.33%	1	16.67%		

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Evaluación o seguimiento global e individual de los alumnos es una actividad de la cual no se puede prescindir, ya que ella proporciona parámetros que nos permiten enmendar errores y realizar correctivos necesarios, sin lo cual no es posible progresar en el desarrollo curricular, sin embargo el resultado de la encuesta nos revela que un 16.67% realiza siempre, un 50% a veces y un 33% nunca, lo cual denota que los problemas son resueltos sin ninguna fundamentación.

Un ambiente laboral en el que flota descontento, tensión, desconfianza, inseguridad, es un escenario hostil inapropiado para que se desarrolle un trabajo fructífero, sin embargo, se observa que un 83.33% considera que a veces se establecen acciones necesarias para mejorar clima laboral y un 16.67% manifiesta que nunca.

La solución oportuna y adecuada los conflictos que surgen en el grupo, también es uno de los aspectos que ayudan a establecer un clima adecuado para el desarrollo laboral, sin embargo existe un porcentaje considerable 33.34% que no lo hace, el 66.66% a veces.

El docente es la persona que debe estar preparada para coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje, pero en la institución un 83.33% manifiesta que siempre coordina actividades de enseñanza y aprendizaje; y un 16.67 % solo a veces coordina estas actividades.

Tabla 20

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	5	83.33%	1	16.67%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83.33%	1	16.67%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.33%	1	16.67%
d	Mantener actualizada la metodología	4	66.66%	2	33.34%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	66.66%	2	33.34%

f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83.33%	1	16.67%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			6	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.66%	2	33.34%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66.66%	2	33.34%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%		

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Organizar contenidos y desarrollar metodologías adecuadas para cada área es una responsabilidad de los docentes con la participación de alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad. Los departamentos didácticos podrían coordinar y facilitar eventos de experimentación curricular y socializar sus resultados por ejemplo, sin embargo la mayoría, 83.33%, están de acuerdo con el desempeño de esta tarea, mientras el 16.67% no lo están.

Un departamento puede formular y proponer a las autoridades proyectos y planes institucionales, siempre y cuando éstos estén orientados a resolver un problema, y con la participación de los involucrados, pero no de manera independiente, sin embargo el 83.33% lo hacen y solo un 16.67% están en desacuerdo.

Hace mucho tiempo se ha establecido que una de las causas del fracaso educativo es la imposición de un currículo importado, venga éste de donde venga, cómo puede haber un compromiso del maestro, alumnos y padres de familia si no participan en la planificación curricular y se limitan a poner en marcha aquello que planifica un departamento con esta responsabilidad exclusiva, a pesar de lo cual un 83.33% está de acuerdo, mientras un 16.67% no lo está.

Los departamentos didácticos deberían de preocuparse por investigar metodologías y técnicas innovadoras, coordinar su experimentación y luego socializar los resultados. Un 66.66% lo hacen y el 33.34 % no.

El departamento didáctico requiere investigar constantemente las necesidades de mejoramiento y capacitación; así como las instituciones que estén capacitadas para atender estas necesidades, diseñar y proponer proyectos y hacer las gestiones correspondientes para que se aprueben y se ejecuten; pero esta responsabilidad la cumple un 66.66%; mientras que 33.34% no.

Los departamentos didácticos están vinculados a nuevas metodologías y técnicas de aprendizaje, por lo cual están en capacidad de colaborar con el departamento de orientación vocacional en la detección, prevención y solución de problemas de aprendizaje sin embargo el 16.67% no lo hacen.

Tabla 21**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66.66%	2	33.34%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

Lo ideal es que la institución sea promotora de solucionar las necesidades de la comunidad a través de la gestión pedagógica, y a partir de un diagnóstico, lamentablemente la política de la institución no está orientada a involucrar totalmente a la comunidad en su labor, a eso se debe el resultado de la encuesta, 66.66%, está de acuerdo y el 33.34 no considera que existe un buen liderazgo y gestión para soluciones, sí se toma en cuenta comunidad y entorno geográfico.

Tabla 22**Material de planificación educativa**

Ord en.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	66.66%	2	33.34%
b	Plan estratégico	5	83.33%	1	16.67%
c	Plan operativo anual	5	83.33%	1	16.67%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83.33%	1	16.67%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Mónica Sánchez

En vista de que la institución pertenece a las fuerzas armadas y su organización es perfectamente sistematizada, cuenta con los elementos curriculares requeridos por el Ministerio de Educación; a pesar de eso, se puede apreciar una falencia en reingeniería de procesos y falta de difusión de los planes y proyectos diseñados a esto responde el resultado de 16.67% de encuestados que no tienen conocimiento de su existencia.

5.5.2 De los docentes

Tabla 23

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.	4	20%	8	40%	8	40%
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.	10	50%	7	35%	3	15%
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.	11	55%	9	45%	0	

4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	30%	13	65%	1	5%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	35%	13	65%		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70%	5	25%	1	5%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85%	3	15%		
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10%	11	55%	7	35%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20%	16	80%		
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			12	60%	8	40%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	10%	15	75%	3	15%

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	11	55%	9	45%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	5	25%	15	75%		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	3	15%	14	70%	3	15%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	15%	9	45%	8	40%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	25%	14	70%	1	5%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Mónica Sánchez

La encuesta realizada a docentes se obtiene las siguientes conclusiones, las mismas que serán analizadas con mayor profundidad en la sección discusión.

1. El docente del colegio no tiene actitudes de cuestionamiento a las órdenes.
2. Directivos promueven la innovación.
3. Directivos se preocupan por crear un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
4. La investigación participativa en la comunidad es parcial.
5. Hay una resistencia parcial de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
6. Se promueve el trabajo en equipo para incrementar metodologías de enseñanza aprendizaje.
7. El liderazgo promueve los valores como eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje.

8. Poca apertura para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
9. No existe un clima laboral adecuado que permita a los docentes sentirse integrados en el grupo.
10. Hay un considerable desacuerdo en las relaciones con rector del colegio.
11. El rector necesita incrementar cualidades personales a fin de ejercer un liderazgo fundamentado en “autoridad” .
12. El compromiso de los docentes hacia decisiones por la autoridad versa en base en respeto a la potestad.
13. Falta incrementar actividades para perfeccionar la gestión académica del líder.
14. Los directivos necesitan incrementar acciones que optimicen la gestión administrativa financiera.
15. Falta promover la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes en actividades deportivas y socioculturales de integración.
16. Hace falta implementar criterios valorativos para la toma de decisiones.

En la sección discusión se realizará un análisis de todos los aspectos que conciernen a la encuesta a docentes.

5.5.3 De los Estudiantes

Tabla 24

Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	1	5%	11	55%	6	30%	2	10%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20%	11	55%	4	20%	1	5%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10%	12	60%	5	25%	1	5%

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30%	8	40%	5	25%	1	5%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	7	35%	7	35%	1	5%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30%	9	45%	5	25%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10%	8	40%	10	50%		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10%	10	50%	8	40%		
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5%	6	30%	11	55%	2	10%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35%	11	55%	2	10%		
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50%	8	40%	2	10%		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35%	10	50%	3	15%		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30%	6	30%	7	35%	1	5%

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	55%	5	25%	3	15%	1	5%
--	----	-----	---	-----	---	-----	---	----

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Mónica Sánchez

El análisis de estos resultados se realizará en la sección discusión.

5.5.4 De los Padres de Familia

Tabla 25

Resultado encuesta padres de familia

Nº	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	Promueve la excelencia académica.	79%	21%	
2	Contribuye al desarrollo de la sociedad.	71%	29%	
3	Cuenta con infraestructura física y tecnológica necesaria acorde a las exigencias de la calidad educativa nacional.	86%	14%	
4	Promueve práctica de valores	79%	21%	
5	Se preocupa por el bienestar y desarrollo de la niñez y juventud.	64%	29%	7%

Nº	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	La institución promueve un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante entre los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general.	50%	50%	
2	La institución dispone de factor humano docente y administrativo de excelencia, involucrado con la oferta educativa de la institución.	57%	43%	
3	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel académico para materializar metas del colegio.	43%	57%	

4	Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores.	29%	71%	
5	Está de acuerdo con la implementación de nuevos métodos de enseñanza en la institución.	64%	36%	
6	Se siente comprometido con la institución y contribuye en el desarrollo académico, de valores éticos, morales y cívicos de su representado.	86%	14%	
7	Ha observado que el colegio promueve actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de la comunidad educativa.	50%	43%	7%
8	Participa en las actividades organizadas por las autoridades y docentes del colegio.	64%	29%	7%
9	Es usted informado oportunamente sobre desempeño académico y disciplinario de su representado.	71%	21%	7%
10	Usted tiene conocimiento del manual de normas y procedimientos que dispone la institución.	71%	21%	7%
11	Usted ha participado en los programas de Escuela para Padres, convivencias u otros eventos que el colegio organiza para contribuir a la formación integral de su hijo.	79%	14	7%
12	La institución trata en forma coordinada los conflictos y establece medidas oportunas para resolverlos.	43%	50%	7%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Mónica Sánchez

El análisis de estos resultados se realizará en la sección discusión.

5.5.5 Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	66.66%	2	33.34%	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	100%	3		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	66.66%	2	33.34%	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	33.34%	1	66.66%	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	66.66%	2	33.34%	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	100%	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	100%	3		
8	En el caso de existir, antivalores, ¿cuáles son?	100%	3		

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Mónica Sánchez

Matriz 3 de problemas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Inestabilidad laboral	Por transición institucional de particular a fiscal.	Renuncia de docentes con experiencia por buscar mejores oportunidades.
Problema 2.		
Oferta de actualización académica insuficiente para requerimientos pedagógicos, didácticos, tecnológicos y axiológicos	Planificación de actividades sin diagnóstico previo de necesidades a través de investigación y participación de miembros de la comunidad.	Mejoramiento profesional que se oferta no está en relación a necesidades de docentes.
Problema 3.		
Resistencia por parte de directivos y docentes cuando se trata de desarrollar nuevos métodos	Falta de comunicación para socializar innovaciones metodológicas.	Aplicación de metodologías desactualizadas
Problema 4.		
Falencia de conocimientos acerca de administración y liderazgo por parte de Directivos	Falta de actualización de directivos en áreas de gerencia, liderazgo y valores.	Inercia en desarrollo académico, administrativo y financiero.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 5.		
Ambiente laboral desprovisto de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencia en comunicación y práctica de valores que limita convivencia armónica, y compromiso. - Escasa coordinación en solución oportuna de conflictos. . - Falta de apertura para expresar criterios. 	<p>Débiles relaciones interpersonales.</p> <p>Clima laboral desfavorable para el trabajo.</p> <p>Resistencia al cambio.</p>
Problema 6.		
Estilo de dirección vertical poco flexible con influencia jerárquica.	Política administrativa de tipo militar.	<p>Participación limitada de miembros de la comunidad.</p> <p>Continuidad en políticas y decisiones.</p>
Problema 7.		
Planes y programas rígidos que limitan el desarrollo científico, humanístico de los estudiantes.	Carencia de una concepción filosófica de administración versátil.	Programación curricular no responde a verdaderas necesidades de la comunicad.

Fuente: Resultados de instrumentos de observación.

Elaboración: Mónica Sánchez

5.6 DISCUSIÓN

El análisis FODA, es una herramienta estratégica utilizada para conocer la situación institucional, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Estos datos se obtuvieron de la observación directa en el Colegio Militar para identificar factores internos: humanos, capacidades personales, operativas; de oferta educativa; capacidades financieras y de gestión que corresponden a fortalezas y debilidades. Por otro lado, se analizaron factores externos que consideran la situación jurídica, política, económica, demográfica, tecnológica, social y cultural del entorno del colegio y que forman parte de las oportunidades y amenazas.

Una vez construida la matriz FODA, se concluye que las debilidades más notorias en el colegio son:

- ✓ Estilo de dirección vertical poco flexible con influencia jerárquica.
- ✓ Oferta de actualización académica insuficiente para requerimientos pedagógicos, didácticos, tecnológicos y axiológicos.
- ✓ Ambiente laboral desprovisto de comunicación con débiles relaciones interpersonales.
- ✓ Falta de compromiso de los docentes con la institución.
- ✓ Inconsistencia en práctica de valores que limita convivencia armónica, y compromiso.
- ✓ Resistencia parcial a innovaciones organizativas, educativas y didácticas y al trabajo en equipo.
- ✓ Falta de ejecución de planificaciones previstas.
- ✓ Falta motivación y sentido de pertenencia del personal docente.

✓ 17.58% de docentes no poseen título profesional de acuerdo a lo establecido por la ley de educación.

✓ Planes y programas rígidos que limitan el desarrollo científico, humanístico de los estudiantes.

En cuanto a amenazas más evidentes tenemos:

✓ Inestabilidad laboral por transición institucional de particular a fiscal

✓ Cambio constante de autoridades militares lo cual impide continuidad en políticas y decisiones.

✓ Oferta de otras instituciones con programas flexibles

✓ Estudiantes que abandonan la institución como resultado del cambio de razón social.

✓ Los salarios de los profesores se han rezagado y no corresponden a la relevancia del trabajo académico que realizan.

✓ Renuncia de docentes con experiencia por buscar mejores oportunidades.

✓ Acceso no controlado a programas inadecuados de TV e Internet, juego electrónicos y celulares que propicia agresividad y pérdida de valores.

✓ Falta de comunicación en el hogar como consecuencia de hogares disfuncionales.

Confrontadas las debilidades sobresalientes con el resultado de encuestas realizadas a diferentes actores de la institución, se concluye lo siguiente:

Tabla 10

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Según las respuestas obtenidas en las encuestas a **gestores educativos**, en cuanto a la *forma de organización del trabajo del centro educativo*, indican que la organización de equipos de trabajo, realiza el Rector, con lo cual afirma una de las características que un líder debe tener: capacidad de comunicarse, de liderar el

clima de respeto y consenso así como de establecer metas y objetivos para dirigir y promover el trabajo en equipo; delegar funciones que en este caso recaen sobre los coordinadores de sección que son sus colaboradores más cercanos.

Tabla 12

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

El Colegio cuenta con el *manual de convivencia*, que propone normas generales tendientes a fundamentar principios morales en los cuales debe descansar el ejercicio profesional y convivencia armónica de miembros de la comunidad.

Tabla 14

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

En cuanto a la *resolución de conflictos*, que son efecto de la interacción humana por diferencia de opiniones, intereses o falta de comunicación, es el rector quien promueve acciones pertinentes y oportunas para su solución aunque si el conflicto no es mayor lo podría delegar a sus colaboradores.

Tabla 15

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

a) En cuanto a la *administración y liderazgo del centro educativo*, todos los encuestados tienen la percepción de que siempre se promueve la excelencia académica, lo que demuestra que las autoridades están comprometidas con los objetivos de la institución.

b) En cuanto al *desarrollo profesional de los docentes*, se encuentra dividido en un 50% considera que siempre se promueve y otro 50% a veces. Esto se debe al hecho de que el personal docente antiguo cumplió con su expectativa de desarrollo profesional, en tanto que el personal nuevo aprecia este tipo de gestiones, lo considera oportuno para su enriquecimiento profesional. Por lo cual es importante promover cursos que despierten el interés de todo el personal de la institución.

c) Con respecto a *capacitación continua de docentes*, un 50% cree que siempre se promueve, 50% a veces; estos porcentajes se deben a divergencia de necesidades dadas por permanencia en la institución, y diferencias entre áreas académicas.

d) Uno de los aspectos de mayor relevancia institucional es la educación en valores éticos y morales, por lo cual el trabajo en equipo es considerado como la técnica metodológica más trascendente ya que a través de su práctica se adquieren y consolidan muchos valores tales como: solidaridad, respeto, tolerancia, entre otros.

e) *La vivencia de valores institucionales y personales* es apreciada en un 100% la institución enfatiza la difusión de valores como eje transversal; sin embargo se aprecia un aumento de agresividad por parte de estudiantes, quizá no es suficiente que los involucrados en el hecho educativo tengan un dominio de la exposición de los valores éticos y morales que constan en el Código de Etica de la institución, como lo demuestra el resultado de la encuesta, 100% creen que promueven vivencia en valores lo ideal sería que se demuestre en práctica, en la vida cotidiana.

f) La participación no solo de padres de familia sino de los demás miembros de la comunidad educativa en la planeación, desarrollo y ejecución del currículo permite una concertación de propuestas y acciones entre institución y comunidad, ello permite que los estudiantes se identifiquen con su entorno social, fortalezcan el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia; valoren la riqueza cultural existente en la comunidad e identifiquen sus falencias. El trabajo colaborativo es la mejor alternativa que permite el desarrollo social e institucional; sin embargo por los resultados de la encuesta, tan solo un 16.67% trabaja en este sentido; el 50%, a veces y el 33.3%, nunca; por lo tanto, no observan uno de los fundamentos de una educación integral y de calidad, trilogía: institución, alumnos y padres de familia.

g) En cuanto a la *delegación de autoridad a grupos de decisión*, el resultado de la encuesta arroja un 33.34% que siempre, 66.66% a veces, esto demuestra que se debe trabajar para fortalecer este aspecto porque el verdadero líder crece y hace crecer a sus colaboradores.

Tabla 16

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

a) En lo que se refiere al requerimiento de *habilidades de liderazgo para dirigir una institución* un 33.34% considera son innatos, mientras que 66.66% a veces de lo que se concluye: El líder se hace, no nace; por cuanto es su obligación preocuparse constantemente por un mejoramiento profesional y personal.

b) Respecto a si el *liderazgo se logra estudiando las teorías contemporáneas*, se observa que 50% dice que siempre, un 33.33% a veces y 16.67% nunca. Se concluye, es importante hacer una retrospectiva desde los orígenes de un tema de estudio para luego poder correlacionarlo con las nuevas tendencias y finalmente proyectarse en su aplicación práctica; pero a más de esto el líder requiere una autoevaluación continua acerca de su calidad humana a fin de alcanzar un liderazgo proactivo.

c) En cuanto a que si las *habilidades de liderazgo se adquieren con la experiencia*, un 66.67% manifiesta siempre y un 33.33% a veces, se considera que experiencia solo es uno de los requisitos de la calidad de un líder. Un líder con poca experiencia pero con gran voluntad de gestionar en beneficio de los demás y anteponer sus intereses, aporta al desarrollo de la sociedad; mientras que un líder con muchos años de trabajo pero que su gestión está orientada a satisfacer únicamente sus intereses, paraliza el desarrollo social.

d) Un 50% opinan que las *habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia* siempre, otro 50% a veces, es una opinión dividida, sin embargo, un verdadero líder debe estar siempre dispuesto al cambio e innovación.

e) Al preguntar que si el *liderazgo se obtiene mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión*, el mayor porcentaje (66.66%) manifiesta que siempre, el 33% a veces, se concluye que el liderazgo es una combinación de la teoría, practica y reflexión.

Todos los encuestados coinciden que un buen diagnóstico y evaluación ayudan a *mejorar desempeño, progreso y promoción institucional*

Tabla 17

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

b) *En cuanto a disminución del número de estudiantes por aula*, 50% manifiestan a veces, 16.67% siempre y 33,33% nunca; es un hecho que el número de estudiantes por aula determina directamente la calidad de la educación, una educación personalizada permite perfeccionar las facultades del niño o del joven, tanto intelectuales como morales, a través de actividades diversas que se realizan intencionalmente para lograr este fin, de tal forma que se potencian al máximo las aptitudes, se adquieren unos conocimientos amplios y sólidos y se desarrollan valores.

c) *La mejora de los mecanismos de control*, opinan en 100% que siempre un mecanismo de control también se lo puede considerar como un sistema de evaluación lo cual es un requisito indispensable en todo proceso para determinar si una planificación logra los objetivos y metas establecidas, por un lado y realizar la retroalimentación necesaria por otro.

d) Un elevado porcentaje (83.33%) considera que la existencia de *ambientes cordiales de trabajo*, mejoraría el desempeño, y un 16.67% que a veces influiría, es evidente que un ambiente cordial, ameno y de confianza ayuda a mejorar el desempeño de toda la comunidad educativa, fortalece los vínculos de amistad, convivencia e incrementa estabilidad emocional en los miembros del grupo.

Tabla 18

Organismos que se encuentran en la institución

Organismos que se encuentran en la institución; el Colegio Militar es una institución muy bien estructurada; el personal que labora en ella es el recomendado por el Ministerio de Educación.

Tabla 19

Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores

a) *El llevar a cabo evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos*, la apreciación de esta actividad es: 16.67% siempre, un 50% a veces y 33.33% nunca. La evaluación es un elemento curricular que permite medir el logro de metas u objetivos; actualmente el colegio militar aplica un nuevo sistema de evaluación esta puede ser una de las causas para tener estos resultados en la encuesta.

b) *Establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo*, según resultados de la encuesta, un 83.33% dice que a veces y el 16.67 dice nunca.

La junta de profesores requiere diseñar y ejecutar proyectos tendientes a mejorar el clima de convivencia del grupo.

c) Un 66.66% opina veces, 33.34% nunca se *trata de forma coordinada los conflictos* que surgen en el grupo y tampoco se establecen medidas oportunas para resolverlos, esta apreciación de encuestados denota falta de comunicación y de trabajo en equipo, parámetros fundamentales en solución de conflictos.

d) *Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos*, un 83.33% indican siempre, 16.67% a veces, la mayoría de criterios experimentan que docentes planifican y preparan sus clases, sin embargo no se puede perder de vista necesidades y estilos de aprendizaje de los alumnos.

De los departamentos didácticos y sus acciones:

En este aspecto de la encuesta, los porcentajes de la mayoría de preguntas son elevados sobre el 66% lo cual demuestra que los departamentos didácticos organizan, planifican, formulan propuestas tendientes a mantener actualizada la metodología, promueven la investigación educativa que es un aspecto aislado y que requiere mayor atención y promoción por otro lado el 100% de los encuestados coinciden en que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, por lo tanto esta es una de las falencias y debería implementarse para tener una herramienta que nos permita dar a conocer sobre el desempeño de todos los elementos del currículo.

Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, todos se pronuncian que si; sin embargo hace falta su promoción.

El colegio militar, cuenta con un departamento de evaluación que se encarga de evaluar el currículo y la gestión institucional con el fin de proponer alternativas de solución en las falencias que detecte.

El material de la planificación educativa:

El colegio militar cuenta con una planificación curricular completa y técnicamente estructurada como la reingeniería de procesos, que permite constante revisión de procesos y su difusión al personal; plan estratégico que revela la política general de la institución, para promover desarrollo educativo de la excelencia académica y organizacional.

Plan operativo anual que es un documento formal que se elabora cada año, que manifiesta por escrito las estrategias que han ideado los directivos y que suponen objetivos a seguir por parte de diferentes secciones o departamentos; está correlacionado con el plan estratégico del colegio y su especificación sirve para concretar, además de objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos.

De la encuesta a Docentes:

1.- De los docentes encuestados solo un 20% considera que el docente cumple con un rol de liderazgo, **con posibilidad de cuestionar órdenes siempre**; 40%, a veces y un 40% que nunca; este resultado revela el tipo de liderazgo que se practica, dada la naturaleza de institución con régimen militar en donde el nivel jerárquico sobresale, no se toma en cuenta necesidades y opiniones de subalternos. Se puede decir que hay cierto conformismo y anulación de criterio personal.

2.- En lo que se refiere a la innovación y cambio de **formas habituales de escolarización** a partir de cuestionamiento constante, los criterios se manifiestan divididos: 50% siempre; 35% parcialmente y 15% en desacuerdo. Quizá el 50% no se sienten involucrados, o están desmotivados, esto significa carencia de *“gestión proactiva”*

3.- En el hecho de que la gerencia se preocupe de brindar a los estudiantes un **ambiente de aprendizaje agradable**, armónico, seguro y estimulante. Se observa que el mayor porcentaje (55%) asevera que siempre y 45% a veces, este resultado, confirma lo que se observa a simple vista, radica en el compromiso de gestores con padres de familia interesados en cumplir la oferta educativa.

4.- Solo un 30% de los encuestados consideran que los directivos y docentes **promueven investigación**, un 65%, a veces y un 5% que nunca, este resultado revela que existe carencia de este paso del proceso que tiene por objeto proporcionar datos legítimos acerca de la naturaleza y validez de los elementos curriculares; de la confiabilidad de los procesos educativos, además puede desarrollar nuevas habilidades en cuanto a relacionar la realidad psico-afectiva y social del educando y su entorno, con el conocimiento y permitirá estudiar alternativas de mejoramiento y la toma de decisiones

5.- En cuanto a llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, se observa que hay un considerable porcentaje (35%) de padres de familia manifiestan resistencia siempre y un 65 %, continuamente estas variables demuestran, que existe desconfianza a la capacidad de experimentación docente, o también puede que el problema radique en la falta de comunicación que permita socializar innovaciones y comprometer la colaboración de padres para su ejecución.

6.- Del trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio, el 70% se integran, pero existe un 25% que participan esporádicamente, y un 5% nunca a pesar de ser minoría, es un problema latente que debería preocupar a los gestores.

7.- Por las gestiones realizadas por parte de los directivos en cuanto al tratamiento de valores como eje transversal en el desarrollo curricular, era de esperarse que haya un 100% que lleve a la práctica, pero existe un porcentaje que a pesar de ser reducido (15%), solo considera eventualmente, lo cual denota falta de compromiso de los docentes con la institución.

8.- Se deduce que hay resistencia parcial (10% siempre y 55% a veces) de compañeros y rector cuando se trata de desarrollar nuevos métodos, de ello se concluye que falta promocionar experimentación curricular.

9.- En cuanto a la integración al grupo, un 80% a veces y 20% siempre. Se puede deducir que existe carencia de condiciones apropiadas para desarrollo de convivencia armónica e integradora.

10.- El 60% se siente en desacuerdo esporádicamente, quizá por mantenerse al margen de problemas personales y respetar la “potestad” sin embargo, estar siempre en desacuerdo sería una demostración de actitud negativa y falta de colaboración.

11.- Un elevado porcentaje (75%) siente ocasionalmente admiración por sus autoridades y el (15%) no siente, se deduce evidente falta de autoridad (se la conquista con respeto consideración)

12.- Por razones de respeto a la potestad se observa que 55% siempre y 45%, a veces, se sienten comprometidos total o parcialmente con decisiones tomadas por el Rector esta falta parcial de compromiso se origina en el hecho de la falta de participación de los docentes en todo el proceso curricular.

13.- En cuanto al ejercicio del liderazgo en el aspecto académico, se aprecia un 25% siempre; 75% a veces y; por lo tanto es necesario diseñar y ejecutar proyectos tendientes a mejorar gestión en el área académica.

14.- Un 15% de directivos siempre mantienen liderazgo en área administrativa-financiera; 70%, observan una gestión parcial, mientras que el 15% consideran nunca, de ello se infiere, que los directivos deben incrementar acciones tendientes a optimizar el liderazgo en el aspecto administrativo-financiero.

15.- En cuanto a la participación de padres de familia, docentes y estudiantes en el ámbito deportivo y socio – cultural, se evidencia una variable significativa (45%) que estiman participación eventual, y 40% ausencia.

Se considera importante la inclusión de padres de familia en el ámbito deportivo y sociocultural, ya que fortifica la confianza, autoestima y con ello el rendimiento académico.

Si familia y colegio trabajan conjuntamente, la familia como medio natural de desarrollo del hombre y el colegio como institución social encargada de educar, deben cooperar en forma conjunta a favor de los jóvenes, la educación será de calidad.

16.- En lo que tiene que ver con predominio de valores en la toma de decisiones, el porcentaje es elevado 25% siempre; 70% consideran que se toma en cuenta ocasionalmente, mientras que un 5% manifiesta que nunca; a pesar de ser un porcentaje bajo se considera que debe prevalecer el aspecto humano (valores) en la toma de decisiones, de ser necesario, sacrificar intereses institucionales.

De la encuesta a Estudiantes

1.- De la encuesta aplicada a estudiantes, se puede deducir que apenas un 5% consideran que el Rector toma en cuenta decisiones de docentes y estudiantes, 55% que a veces, un 30% están en desacuerdo y un 10% completamente en desacuerdo; con lo que se aprecia el ejercicio de un liderazgo proactivo: sabe escuchar, optimiza aptitudes de colaboradores, tiene capacidad para motivar, visualiza a la institución de manera holística; promueve el trabajo en equipo e instaura un ambiente agradable; trata de resolver problemas

2.- Por otro lado 20% de estudiantes están completamente de acuerdo que las autoridades priorizan hablar a escuchar; 55% consideran que están de acuerdo, 20% en desacuerdo y un 5% completamente en desacuerdo, se deduce que falla la comunicación y el “arte de escuchar”; que ante todo, es una demostración de cortesía. Es una forma de conquistar autoridad y confianza; las personas al sentirse escuchadas, se relajan, y muestran sinceramente su mundo interior, sus creencias y valores, lo cual ayudará a conocer de mejor forma las situaciones.

3.- Un 10% está completamente de acuerdo; 60% de acuerdo, que existe liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, 25% están en desacuerdo, 10% completamente de acuerdo y un 5% completamente en desacuerdo. Se concluye que si existe un liderazgo orientador que promueve una enseñanza que se centre más en el autoaprendizaje de los estudiantes y muy poco en la clase magistral.

4.- Con respecto a las ideas nuevas, 30% están completamente de acuerdo a que se llevan a cabo ideas nuevas en la clase; 40% de acuerdo; 25% desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo, no hay apertura para la creatividad, el maestro es el protagonista en la tarea docente.

5.- Un 25 % están completamente de acuerdo que docentes esperan que hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; 35% de acuerdo; 35% desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo con lo cual se concluye, no se respetan individualidades y se exige modelos conductuales y de trabajo uniforme sin tomar en cuenta que diferencias individuales y estilos de aprendizaje, situación que causa frustración en estudiantes.

6.- Un 30% de estudiantes está completamente de acuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; 45% de acuerdo; y 25% en desacuerdo.

La motivación de una clase no puede ser únicamente al inicio, tiene que mantenerse durante todo el proceso para lo cual es necesario inculcar valores como: respeto, colaboración, empatía.

7.- Un 10 % de encuestados están completamente de acuerdo con que los métodos de enseñanza en clase, se caracterizan por innovación, variedad, participación e interacción con docentes; 40% de acuerdo y un 50% desacuerdo; se debe incorporar dinámicas motivacionales fundamentadas en valores y crear espacios donde estudiantes puedan manifestar criterios innovadores y participativos.

8.- El 50 % manifiesta que está de acuerdo con que se aplican métodos de enseñanza caracterizados por innovación, variedad, participación y la interacción con docentes el 40% está en desacuerdo y un 10% completamente de acuerdo lo que nos demuestra que falta impulsar la innovación y capacitación de docentes para la aplicación de metodologías actualizadas en su desempeño y con ello promover la motivación e interés en los estudiantes.

9.- Un 5% están completamente de acuerdo que docentes no se interesan por problemas de estudiantes; 30% están de acuerdo; 55% desacuerdo y el 10% completamente desacuerdo; se confirma que la educación está orientada al aspecto académico dejando de lado aspecto humano.

10.- Con respecto a oportunidades para que estudiantes expresen su opinión, 35% está completamente de acuerdo, 55% de acuerdo y 10% desacuerdo; resultados demuestran que existe libertad de opinión, con respecto a interacción con docentes, lo que no sucedía a nivel directivo.

11.- Un 50% está completamente de acuerdo que es el profesor quien decide que se hace en la clase, 40% está de acuerdo y 10% está en desacuerdo; no se toma en cuenta criterio de estudiantes para desarrollo curricular. No se da el verdadero valor a su creatividad. Ellos están en capacidad de opinar acerca de lo que debe hacerse en clase.

12.- Un 35% completamente de acuerdo que se realiza trabajo en grupo con instrucciones claras y participación del docente; 50% de acuerdo y 15% desacuerdo. Si se promueve el trabajo en equipo que permite mejorar comunicación y relaciones interpersonales, entreayuda y trabajo colaborativo, optimizar recursos, aprovechar aprendizajes y experiencias individuales.

13.- Sobre si los docentes se encuentran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, 30% está completamente de acuerdo, 30% de acuerdo, 35% desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo. Según la apreciación de estudiantes, falta comunicación y consenso entre docentes y directivos; nuevamente se resalta la importancia de afianzar la comunicación para instituir credibilidad, confianza y compromiso entre docentes y directivos.

14.- Un 55% completamente de acuerdo que ética y valores se enseñan con el ejemplo; 25% de acuerdo, 15% desacuerdo y 5% completamente desacuerdo. No es suficiente que exista un código de ética o que se dicten conferencias sobre los valores quienes dirigen la educación así como padres de familia deben tener un comportamiento ético modelo que sirva como referente en la vida de los estudiantes.

De la encuesta a Padres de Familia

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a padres de familia, la administración y liderazgo promueve excelencia académica, contribuye al desarrollo de la sociedad; cuenta con infraestructura física y tecnología privilegiada, de acuerdo a las exigencias de calidad educativa nacional; promueve práctica de valores, se preocupa del bienestar y desarrollo de la niñez y juventud.

1.- En lo que se refiere a que la institución promueve un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante entre los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general, se aprecia criterios divididos, 50 % manifiestan que siempre y 50% a veces; un ambiente armónico requiere práctica permanente de valores, libertad de expresión, entreatyuda mutua, comunicación fluida, en donde la tolerancia y la convivencia son factores importantes; los gestores deben promover un ambiente integrador que permita que todos los integrantes de la comunidad se agrupen, interactúen, intercambien ideas, costumbres, gestos, palabras, experiencias, conocimientos, sentimientos; que disipen sus dudas, compartan amistad, alegrías y de esa manera crezcan conjuntamente en la comunicación.

2.- La institución dispone de factor humano docente y administrativo de excelencia, involucrado con la oferta educativa de la institución, 57% manifiesta siempre y 43%, a veces, se observa que si bien no es un porcentaje mayor el que manifiesta, a veces, es digno de tomarse en cuenta esta apreciación de un buen porcentaje de descontento en cuanto a la calidad del personal que labora en la institución. Directivos deben programar proyectos de capacitación que permitan un mejor desempeño.

3.- El mayor porcentaje de encuestados (43%) revelan que los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel académico para materializar metas del colegio; un 57% a veces, este es un aspecto que necesita fortalecerse, ya que el desarrollo de esta destreza permitirá que los alumnos se motiven por la investigación con una proyección de aporte científico a la sociedad.

4.- El mayor porcentaje 71%, aprecian que a veces predominan los valores en las decisiones de directivos y profesores y un 29% siempre. Esta es una

apreciación que motiva y compromete a autoridades y docentes especialmente en la práctica de valores éticos, morales y cívicos.

5.- Un 64% de encuestados expresan que siempre están de acuerdo con la implementación de nuevos métodos de enseñanza en la institución, mientras un 36% manifiesta que a veces, surge la necesidad de ampliar la cobertura de comunicación y difusión de innovaciones metodológicas.

6.- Un elevado porcentaje (86%) se siente comprometido con la institución y contribuye en el desarrollo académico, de valores éticos, morales y cívicos de su representado, un 14%, a veces. Directivos deben organizar actividades para que se generalice el compromiso de padres de familia en la educación integral de sus hijos y/o representados ya que a pesar de que este escaso porcentaje puede ser promotor de conflictos.

7 y 8.- En cuanto a actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de la comunidad educativa, un 50% asevera que siempre mientras que 43% a veces y un 7%, nunca, se concluye que este aspecto requiere impulsar la participación de padres de familia en actividades organizadas por autoridades y docentes del colegio.

Se registra un elevado porcentaje en cuanto a:

9.- Ser informado oportunamente sobre desempeño académico y disciplinario de su representado.

10.- Tener conocimiento del manual de normas y procedimientos que dispone la institución.

11.- Participar en programas de Escuela para Padres, convivencias u otros eventos que el colegio organiza para contribuir a la formación integral de su hijo.

12.- En lo que tiene que ver con coordinación oportuna institucional en el tratamiento de conflictos, el 43%, cree que siempre, 50%, a veces, y un 7%, nunca. También es un aspecto que merece atención para fortalecerlo.

El líder tiene que ser creativo, tener visión, realismo, inteligencia lógica, coraje y actuar sobre la base de principios éticos para la solución de conflictos.

De la entrevista a directivos

De la entrevista realizada a directivos se obtiene los siguientes resultados:

Se aprecia que el mayor porcentaje piensa que los directivos tienen conocimiento de aspectos que son ineludibles para el desempeño de sus funciones administrativas, tales como: documentos que rigen la vida ética de la institución; práctica de valores por parte de alumnos y docentes; antivalores.

Se observa que a pesar de ser un porcentaje menor pero es digno de preocupación 33% no responden de manera satisfactoria en lo que tiene que ver con: significado de comunicación; actuación frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado; al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.

En referencia las características de un líder educativo, 66.66% responden de una manera débil y 34.34% de manera positiva.

Los directivos aprecian de que su gestión tiene un protagonismo significativo en la institución pero al confrontar con los resultados de las encuestas, se deduce de que existen falencias por ello la importancia de la evaluación diagnóstica de la gestión y un autoevaluación de desempeño real a fin de enmendar errores y fortalecer carencias.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

- Gestión educativa estratégica juega un protagonismo muy importante en el desarrollo de las sociedades y sus transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y económicas; por lo tanto, los directivos y jefes departamentales del “Colegio Militar Eloy Alfaro” precisan sustituir un modelo tradicional por una **Gestión Educativa Estratégica**.
- Las innovaciones sustanciales que considera la **gestión educativa estratégica** corresponden tanto al aspecto administrativo como al técnico y ético por lo cual, se requiere diseño y rediseño constante de proyectos sistematizados. (que incluyan investigación, experimentación, ejecución y evaluación permanente) y que satisfagan las necesidades de transformación, calidad, equidad y pertenencia del currículo, así como los requerimientos humanos y de profesionalización de los gestores del hecho educativo, con la participación colaborativa de todos sus miembros.
- La transformación de la educación demanda de directivos y Jefes departamentales dispuestos a ejercer un liderazgo auténtico, fundamentado no solamente en su **potestad** sino en **Autoridad**, proyectada en su desempeño científico- técnico, ético, psico – afectivo; por lo tanto, la gestión de directivos y jefes departamentales del “Colegio Militar Eloy Alfaro” requiere de una evaluación, retroalimentación y mejoramiento profesional permanente.
- Gestión y liderazgo educativo, en el colegio Militar Eloy Alfaro, es una proyección teórica perfectamente concebida no pasa de ser un conjunto de procesos, técnicamente diseñados, pero que lamentablemente no se lleva a la práctica en su totalidad, y los cambios que se pretende operar en cuanto a: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización en las acciones educacionales, no van más allá de las declaraciones impregnadas en los documentos.

- La excelencia ética institucional es aquella que responde a las demandas actuales de una sociedad resquebrajada básicamente por la pérdida de valores morales, por lo tanto, la fisonomía que se pretende dar al colegio Militar Eloy Alfaro, depende del enfoque filosófico que las autoridades decidan dar.
- Intercomunicación franca y fluida dentro del grupo de trabajo garantiza que la gestión del líder y desempeño de sus colaboradores se desarrolle en un clima óptimo; posibilite la construcción de todos los miembros de la comunidad educativa; pero en el “Colegio Eloy Alfaro” se puede apreciar una carencia significativa de este elemento indispensable en la vida y desarrollo de la institución.
- En cuanto la formación de los estudiantes del Colegio Militar "Eloy Alfaro" se declara la aplicación de los principios constructivistas, esto es: la educación debe considerar al individuo (alumno) como el centro de todas las acciones que conducen al aprendizaje y al desarrollo integral de su personalidad. Sin embargo se, cumple exactamente el currículo emanado por el Comando de Educación y Doctrina (CEDE) y diseñado por personas ajenas a las necesidades y problemas propios de los miembros de la comunidad educativa.
- No existe un aprovechamiento óptimo de los recursos técnicos privilegiados con los que cuenta el colegio, por ello se requiere crear proyectos de actualización en tecnologías modernas tanto para el campo social, cultural como para ciencia, tecnología, y política, acordes a un mundo globalizado.
- Los directivos de la institución no se han preocupado por el bienestar de los docentes, ya que no son remunerados de acuerdo a su formación académica, en desacuerdo de una de las características de un directivo que ejerce un liderazgo eficiente y equitativo.
- No existe la flexibilidad en la planificación curricular ni en el desarrollo educativo de tal manera que se pueda adecuar a las necesidades, y problemas propios de la institución y su comunidad.

6.2 Recomendaciones:

- ❖ Diseño y ejecución de un seminario – taller cuyo objetivo sea sensibilizar a directivos y jefes departamentales a ejercer su autoridad auténtica, de verdaderos líderes y concienciar a docentes y personal de servidores públicos en un cambio de actitud y mejoramiento en las interrelaciones personales, fundamentado en comunicación horizontal y práctica de valores, como única alternativa para socializar de una manera armónica las políticas educativas y alcanzar la colaboración libre y espontánea de todos los miembros de la institución, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.
- ❖ Diseño y desarrollo de proyectos en los que participen directivos, docentes y personal administrativo, con el fin de fortalecer lazos de intercomunicación y en un clima de confianza conocer sus necesidades latentes, problemas ocultos; compartir sus temores, expectativas, ideas, sentimientos y lograr un mejor entendimiento; establecer por consenso y de acuerdo a las necesidades generales y particulares, las demandas tanto de formación como de calidad que requieren la comunidad e institución.
- ❖ Socializar planes, programas y manuales que posee la institución para que todos sus miembros tengan conocimiento y lleven a la práctica.
- ❖ Las autoridades educativas en los más altos estamentos, deberían considerar, a más del nivel académico de los profesionales, otras dimensiones, tales como: Valor, visión ética y realidad para conferir potestad.
- ❖ Elaborar un plan específico de comunicación institucional en la que se instituya y /o fortalezca intercomunicación fluida, ayuda mutua; identificación y compromiso en el cumplimiento de objetivos.
- ❖ A los directivos de la institución les asiste el deber moral y ético de respetar y hacer respetar los derechos de sus colaboradores, los mismos que deben estar de acuerdo a las exigencias laborales de carácter legal para lo cual es necesario que realicen gestiones correspondientes ante los estamentos necesarios hasta que se defina la situación laboral y se hagan respetar los derechos de sus colaboradores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Seminario taller sobre liderazgo, comunicación y práctica constante de valores”

7.2. Justificación

El destino de las instituciones no depende únicamente de que estén dotadas de excelente infraestructura; con un equipo de maestros solventes, directivos calificados legalmente, con un currículo técnicamente concebido y diseñado; a más de estos aspectos, el éxito institucional está relacionado con la forma como estos elementos interactúan para satisfacer sus necesidades, situación que depende básicamente del tipo de liderazgo que ejerzan sus directivos. Dada la naturaleza del Colegio Militar, permanece latente ciertas situaciones que revelan carencia de un liderazgo con “poder experto” a consecuencia de su estilo vertical de direccionar se vivencia: insuficiencia en la comunicación, inconsistencia en práctica de valores, deficiencias que limitan integración y participación colaborativa de sus integrantes en el desarrollo curricular y logro de objetivos por un lado y por otro da lugar a instauración de un ambiente de insatisfacción y desconfianza; falta de compromiso por parte de sus integrantes; todos estos aspectos menoscaban colaboración y perjudican convivencia propicia para el desarrollo laboral dinámico.

Por las razones expuestas anteriormente, se hace imperioso el diseño y desarrollo del presente proyecto que pretende sensibilizar a directivos y jefes departamentales que la intercomunicación horizontal y práctica de valores, son la única alternativa que posibilita instaurar una convivencia armónica entre sus miembros y una convergencia colaborativa de los actores.

En este ambiente de productividad colectiva, y seguridad psicológica, se aspira consolidar un compromiso de todos y cada uno de los participantes en cuanto a brindar su contingente para fortalecer la COMUNIDAD DE APRENDIZAJE del COMIL.

7.3. Objetivos de la propuesta:

Objetivo general:

- Concienciar de que un cambio de actitud en las relaciones del personal directivo, administrativo, docente y más miembros de la institución fundamentado en comunicación horizontal y práctica de valores, es la única alternativa para alcanzar una comunidad de aprendizaje, caracterizada por ayuda mutua, respeto, honestidad, tolerancia, solidaridad, entre otros valores.

Objetivos específicos:

- Establecer un compromiso de cambio para mejorar el desarrollo de habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales.
- Romper las dinámicas negativas que llevan a una situación de desconfianza y desmotivación.
- Conseguir importantes progresos tanto en intercomunicación como en interrelación personal, y a su vez con el entorno.
- Comprender las implicaciones y beneficios de vivir y practicar valores como una guía constante tanto en el ámbito personal como profesional.
- Incidir en todos los niveles del trabajo cotidiano para mejorar las relaciones interpersonales.
- Cambiar mentalidad de acogimiento a disposiciones, por mentalidad de protagonismo en el quehacer educativo.

7.4 Contenidos del seminario taller

LIDERAZGO

Objetivo general del taller:

Conocer y practicar los principios, cualidades, habilidades y hábitos requeridos para ejercer un liderazgo efectivo.

Temas a tratar:	Subtemas	Actividades
Rasgos actitudes y comportamientos del Líder	<ul style="list-style-type: none">• Dimensiones de la personalidad.• Temperamento• Carácter• Motivaciones• Experiencias• Hábitos de la gente eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar e interpretar• Tests de personalidad• Exponer, por equipos de los rasgos de personalidad. Ejercicio: <ul style="list-style-type: none">• identificación de rasgos en un listado• de comportamientos.
Habilidades del líder	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplos de líderes• Líderes positivos• Líderes negativos• Características de un buen líder.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar casos exitosos de liderazgo• Identificar en videos, las características de las personas• motivadas por un líder.
Taller	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de un proyecto personal de cambio.	<ul style="list-style-type: none">• Presentar en grupos de trabajo los proyectos individuales y elaborar un producto final.

COMUNICACIÓN:

Objetivo general del taller:

Desarrollar habilidades para una comunicación responsable para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

Temas a tratar:	Subtemas	Actividades
La Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Definiciones• Tipos de comunicación• Procesos de la comunicación• Conflictos en la comunicación• Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica el teléfono descompuesto• Conclusiones de la dinámica.• Exposición de tipos de comunicación.• Debate posibles soluciones a conflictos.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación efectiva• Saber escuchar• Barreras de la comunicación• Eliminando barreras de la comunicación• Manejando las emociones	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica de distorsión de la comunicación.• Conclusiones de la dinámica.• Exposición referente al tema.• Trabajo grupal para proponer alternativas para controlar las emociones.
El significado de las palabras y las acciones	<ul style="list-style-type: none">• Lenguaje Importancia del uso de las palabras y el tono de voz.• El lenguaje corporal• Aumentar las habilidades de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Rolle - playing, juegos grupales, análisis de films.• Trabajo grupal:• Elaborar un collage sobre las• habilidades de comunicación.

VALORES:

Objetivo general del taller:

Elevar el compromiso de los participantes con la Institución a través de la participación reflexiva y autocrítica en la aplicación de principios y valores del Desarrollo Humano, la responsabilidad social y la búsqueda del Bien Común en las situaciones que enfrentan cotidianamente en el ejercicio de sus funciones.

Temas a tratar:	Subtemas	Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Valores Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Importancia de los valores• Qué entendemos por valor?• Qué entendemos por moral?	<ul style="list-style-type: none">• Video• Comentario y conclusiones sobre el video• Taller sobre la importancia de los valores en las organizaciones exitosas.
<ul style="list-style-type: none">• Qué pasa con los valores morales en una cultura en transformación?	<ul style="list-style-type: none">• transformándonos para transformar: valores y praxis .	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo grupal para analizar los efectos de la globalización en los valores.• Exposición y• Conclusiones
<ul style="list-style-type: none">• Misión propósito de vida	<ul style="list-style-type: none">• Los roles del individuo• a-individuo y (en) familia• b-individuo y (en) sociedad• c-individuo y (en) organización• Maduración de la persona y conocimiento de sí mismo	<ul style="list-style-type: none">• Rolle - playing, juegos grupales, análisis de films.

	<ul style="list-style-type: none"> • Construir valor, integridad y confianza 	
--	---	--

7.5 Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se desarrollará en el auditorio del Colegio Militar “Eloy Alfaro, de Quito.

7.6 Población objetivo:

Rector, Vicerrector, Inspector general, Coordinadores de Sección, Jefes Departamentales, Jefes de área, Inspectores, Personal docente, Personal de servidores públicos.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Finalizada la investigación se ha obtenido conclusiones importantes, a partir de las que se formula recomendaciones, de entre ellas, se selecciona la que tiene mayor incidencia en la solución a problemas; diseñar y ejecutar un seminario – taller de convivencia entre autoridades, personal docente, y de servidores públicos que permita reflexionar y concienciar a los participantes acerca de la práctica de intercomunicación, como condición ineludible en la convivencia social y laboral, por un lado y de la bondad de convivir con práctica de valores, por otro.

Recursos humanos:

Rector del colegio, Facilitador, 3 asistentes de facilitador, coordinador del evento y participantes

Recursos tecnológicos:

Computador, proyector, Internet, grabadora, equipos de amplificación.

Recursos materiales:

Material impreso, pliegos de papel bond, marcadores, computadores, proyectores, CD.

Recursos físicos:

Auditorio del colegio, estadio

Recursos económicos:

Tomados del presupuesto general del colegio, previstos para capacitación, previa la presentación y aprobación del presente proyecto.

Recursos organizacionales

- Diseño del proyecto.
- Aprobación del proyecto
- Notificación e invitación al evento
- Coordinación de la logística
- Coordinación con G.T.H. (dirección de gestión de talento humano) a fin de establecer control de la asistencia y reconocimientos para los participantes.

7.8 Presupuesto

Honorarios profesionales al facilitador y 3 asistentes por 3 días, 4 horas c/día	\$ 2000,00
Material impreso	\$ 50,00
Pliegos de papel bond	\$ 30,00
Marcadores	\$ 30,00
TOTAL	\$ 2.110.00

7. 9. Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA															
		SEPTIEM				OCTUB				NOVIEMBRE							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
													L	M	M	J	V
1	Diseño del proyecto	■	■	■	■												
2	Aprobación del proyecto					■	■	■	■								
3	Notificación e invitación al evento									■							
4	Coordinación de la logística										■						
5	Coordinación con G.T.H.											■					
6	Desarrollo del evento (según temas seminario taller)												■	■	■	■	■
7	Taller Liderazgo												■				
8	Taller Comunicación													■			
9	Taller Valores														■		
10	Clausura del evento y entrega de reconocimientos a los participantes															■	

Elaboración: Mónica Sánchez

8. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Domínguez, *Situación de la Orientación Universitaria Actual: Una Historia Pendiente que Merece una Valoración Crítica. Investigación y Educación* 2006.
- ÁLVAREZ, Luz *Proyecto de Grado I Ed. UTPL, Loja* 2010
- ANDER, Ezequiel, *La Planificación Estratégica* Ed. Lumen, Buenos Aires 2007
- ANDRADE, J. *Investigación Educativa*. Riobamba: Editorial Pedagógica Freire, 2005.
- APODACA, P. y Lobato, C. *Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación*. Barcelona: Alertes. (1997).
- BLANCO, Ileana y otros (2002). *Necesidades de Orientación en la Formación Inicial de Estudiantes de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. (En línea), San José de Costa Rica. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44750212>. (Consultado el 3-04-2011).
- CAJIAO, Andrés *Las siete dimensiones del saber humano* 1992.
- CASAS, Armengol, M. (s/a). *Universidad sin clases en América Latina*. Venezuela: bcp.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.
- COMIL, *Código de convivencia*. 2010
- COMIL, *Plan Estratégico Institucional* 2010

- COMIL, *Reglamento de Disciplina* 2001
- COMIL, *Normas de Gestión* 2007
- DÍAZ, Barriga F. *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, una Interpretación Constructivista*. México: McGrawHill. 2002
- GARCÍA, M. *Administración Educativa*. Loja: UTPL. 2000
- GUILLÉN, Parra Manuel. *Ética en las organizaciones* Pearson México 2006
- HARGREAVES, David, *Las Relaciones Interpersonales en la Educación*, Ed. Narcea, 1979.
- HERNANDEZ, Sampiere, *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. 2008.
- HUBER, George *Toma de decisiones* Ed. Trillas. 2008.
- KOESTENBAUN, Peter. *Liderazgo la grandeza interna*. Pearson México 2003
- MAUROIS, Andre. *El Arte de Vivir* Ed. Azteca, México 1974.
- MORENO, Quintina, *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*, Ed. Mc Graw Hill, España. 2007.
- MCMILLAN, James *Investigación Educativa* Pearson España 2007
- PRIETO, Daniel, *La comunicación en la educación* Ed. La crujía, Argentina 1999.
- QUINTERO, Márquez, L. (2003). *Un Enfoque Gestáltico en la Orientación Educativa*. México DF: Trillas.
- STENHOSUE, Lawrence *Investigación y desarrollo del Currículum* Ed. Morato Madrid. 2004
- SOTO, Rogelio *La Educación en Valores*, Ed. Palomino E.R.L. Lima, 2003.
- UNIVERSITAS, *Valores y Valoraciones* Ed. UPS. Cuenca-Ecuador 2008.

8.1 REFERENCIAS:

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION , *Fuentes Electrónicas*.
<http://alejandria.ccm.itesm.mx/biblioteca/digital/apa/APAelectronicas.html> (04-04-2011)

ARMENTA, Venus *La Comunicación Educativa como una Experiencia de Vida*
Documento en línea [consultado el 11/10/2009]
http://images.google.com.ec/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/_ZYTcBLlutyc%20/SRd84zgPwLI/AAAAAAAAACs/0jy5tCY8xxs/s320/PASTEL~1.GIF&imgrefurl=http://germanayalaeducom.blogspot.com/&usq=_Mhzi3pX8lwejHD7ViN3RBrKPKrg=&h=302&w=320&sz

AYALA, Germán *Las redes sociales en Internet como espacios para la formación del profesorado* Documento en línea [consultado el 11/02/2011].
http://images.google.com.ec/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/_ZYTcBLlutyc%20/SRd84zgPwLI/AAAAAAAAACs/0jy5tCY8xxs/s320/PASTEL~1.GIF&imgrefurl=http://germanayalaeducom.blogspot.com/&usq=_Mhzi3pX8lwejHD7ViN3RBrKPKrg=&h=302&w=320&sz

BALLESTA, Javier *Educación para el consumo de medios de comunicación*. Documento en línea [consultado el 04/01/2011]. <http://www.atei.es/recursos/doc/educonsumo.pdf>

BLUEDORN, Harvey *Dos Métodos de Razonamiento*
http://www.contra-mundum.org/castellano/bluedorn/Met_Razonamiento.pdf 20-02-10

De Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer *La Investigación Descriptiva* (01-04-2011)

<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

EDWARDS, Luz *Política de convivencia escolar, hacia una educación para todos*
http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Politica_Convivencia.pdf

EL UNIVERSO, Los colegios militares pasarán a ser fiscales en el año lectivo 2011
<http://www.eluniverso.com/2010/03/19/1/1445/colegios-militares-pasaran-ser-fiscales-ano-lectivo-2011.html> (02-04-2011)

KOESTENBAUN, Peter. *The Leadership Diamond* <http://www.pib.net/model.htm> (03-04-2004)

LABARCA, Alexis *El Método Científico* 20-02-11
http://www.umce.cl/publicaciones/mie/mie_modulo1.pdf

MAGNI, Roberto *Rol docente en el tercer milenio* Documento en línea [consultado el 04/03/2011] <http://www.educar.org/MFDTIC/index.asp>

MEMBERS, fortunecity *Gestión Educativa Estratégica*
http://members.fortunecity.com/diplomadogestionupn/materiales/modulo1/Gestion_Educativa_Estrategica.doc 20-03-2011

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Normas para el código de convivencia
<http://pei.efemerides.ec/pei/convivencia1.htm> (22-03-2011) Acuerdo Ministerial 182

RÍOS, Rosario *El liderazgo y sus estilos*
http://titulovweb.uprp.edu/tv/Liderazgo_educativo.ppt#265,41,Referencias 04-04-2011

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 - 2011

COMANDO/DIRECCIÓN/DEPARTAMENTO: ACADÉMICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA F.T.

1.	<input type="checkbox"/>	Coadyuvar al desarrollo nacional a través de la Educación Regular, promoviendo el mejoramiento de la calidad educativa nacional.
2.	<input checked="" type="checkbox"/>	Formar bachilleres, creativos con iniciativa decisión, adaptabilidad, cooperación, flexibilidad, civismo y liderazgo.
3.	<input type="checkbox"/>	Brindar asistencia y subsidios educativos a los hijos del personal militar y empleados civiles de las fuerzas armadas.
4.	<input type="checkbox"/>	Mantener una política fiscal disciplinaria fomentando la autogestión, ahorro e inversión que le permita el crecimiento institucional, impartiendo educación con servicio social.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Objetivos de la Dirección	Indicador de gestión	Meta anual de gestión	Tiempo previsto y	Prog. cuatrimestral de la meta				Programa, proyecto,	Presupuesto del programa,			Total	Total Objetivo	Responsable del plan,
				I	II	III	IV		F-001 (F-0)	F-002(F-1)	F-002(F-9)			
PREPARAR A LOS CADETES DEL COMIL-1 INTERESADOS EN CONTINUAR SUS ESTUDIOS SUPERIORES EN ESCUELAS MILITARES.	No. De cadetes inscritos en el programa/No. De cadetes aprobados	Lograr un 100% de efectividad en los ingresos a Escuelas Militares	05 meses	10				Planificación de curso		0.00		4,000.00	4000.00 Fondos autogenerados	Jefe del Departamento
					20			Valoración médica y psicológica		0.00				
						50		Ejecución del curso		4,000.00				
							20	Informe final		0.00				
TOTAL														
												4,000.00		

ELABORADO POR:
Lic. Alain Enriquez M

REVISADO POR:
Ing. Mario Pazmiño

APROBADO POR:
Mayo. Freddy Vásquez

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010-2011														
COMANDO/DIRECCION/DEPARTAMENTO: INVESTIGACIÓN EDUCATIVA														
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL COMANDO DE EDUCACION Y DOC TRINA DE LA F.T.														
1.	<input type="checkbox"/>	Coadyuvar al desarrollo nacional a través de la Educación Regular, promoviendo el mejoramiento de la calidad educativa nacional.												
2.	<input checked="" type="checkbox"/>	Formar bachilleres, creativos con iniciativa decisión, adaptabilidad, cooperación, flexibilidad, civismo y liderazgo.												
3.	<input type="checkbox"/>	Brindar asistencia y subsidios educativos a los hijos del personal militar y empleados civiles de las fuerzas armadas.												
4.	<input type="checkbox"/>	Mantener una política fiscal disciplinaria fomentando la autogestión, ahorro e inversión que le permita el crecimiento institucional, impartiendo educación con servicio social.												
ESTRATEGIAS DE ACCION														
Objetivos de la Direccion	Indicador de gestion	Meta anual de gestion	Tiempo previsto y	Prog. cuatrimestral de la meta en %				Programa, proyecto,	Presupuesto del programa,			Total	Total Objetivo	Responsable del plan,
				I	II	III	IV		F-001 (F-0)	F-002(F-1)	F-002(F-9)			
• Desarrollar en los estudiantes de Segundo a Séptimo año de E. G. B. del Colegio Militar Eloy Alfaro la capacidad de análisis, comprensión, velocidad mental y fluidez verbal mediante el análisis y evaluación de argumentos que le permitan inferir contenidos verbales. a travez de la creacion de folletos de razonamiento verbal.	numero de folletos programados/ numero de folletos elaborados	cumplir 90/100 con la elaboracion de los proyectos	12 meses	10				Elaboracion del Proyecto				4,424.00	Comision Experimentacion. Dpto. Investig Area Lenguaje	
					20			Revision						
						20		Socializar						
							40	Determinar responsables						
								Organizar contenidos						
								Elaborar la maqueta / definir		4,424.00				
								Ejecutar unidad de prueba						
								Elaborar originales / implantacion						
											TOTAL:			
											4,424.00			
ELABORADO POR:			REVISADO POR:				APROBADO POR:							
LIC. ELSA ISCH			MAYO. FREDDY VÁSQUEZ				CRNL. RAMIRO REA GARRIDO							

Anexo 3

PEI COMIL

DIRECCION NACIONAL DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE
DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DE PICHINCHA

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Título: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL 2008 – 2012

1.2. Institución Responsable: COLEGIO MILITAR “ELOY ALFARO”

1.3. Rector del Plantel: CRNL. DE C. S. M. CARLOS GARZÓN

1.4. Ubicación:Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO
Parroquia: BENALCAZAR
Localidad: Av. ORELLANA Y AMAZONAS

1.5. Tipo de Institución: Categoría: Otros

1.6. Beneficiarios.

1) Número de estudiantes por sexo y por año

a) Nivel		Mujeres	Hombres	Total
i) Pre-Básico	4	30	116	146
Primero de Básica	5	59	126	185
Segundo de Básica	6	58	120	178
Tercero de Básica	7	51	131	94
Cuarto de Básica	8	66	133	199
Quinto de Básica	9	63	131	194
Sexto de Básica	10	64	134	198
Séptimo de Básica	11	57	140	197
Octavo de Básica	12	71	158	229
Noveno de Básica	13	84	162	246
Décimo de Básica	14	76	149	225
Primero (Bachillerato)	15	82	155	237
Segundo(Bachillerato)	16	74	152	226
Tercero (Bachillerato)	17	74	126	200
TOTAL		909	1936	2842

2 Condición sociocultural

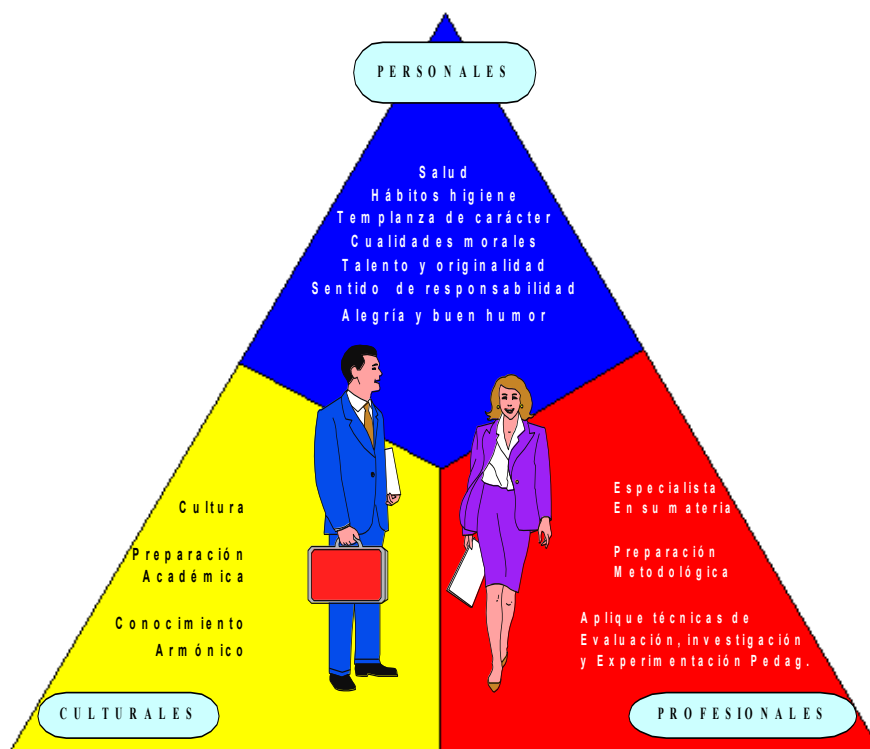
Tomando el vocablo cultura en su más amplia acepción, concordaremos en que abarca lo científico-tecnológico y toda la producción material y espiritual de la sociedad, desde el arte en todas sus diversas formas hasta sus creencias, costumbres y diversas interpretaciones de la moral. Abordaremos pues en primer lugar, lo que se refiere al aspecto científico-tecnológico por encontrarse en uno de sus logros uno de los productos que determinan en alto grado gran parte de los cambios que se avecinan. Se trata de la ya mencionada Revolución TI esto a favorecido para que la institución se encuentre con una actividad cultural y de conocimientos en toda la comunidad educativa.

El Colegio Militar se encuentra ubicado en la Zona Centro Norte de la Capital, donde se puede observar una actividad comercial muy activa debido a que se encuentra a su alrededor sitios de actividad económica, empresarial, comercial y otros; es un sector de afluencia masiva ya que se encuentran entidades como la Embajada de España, Agencias de Viajes, el Hotel Marriot, Bancos e Instituciones Educativas.

Las avenidas que rodean a la Institución son la Av. Amazonas y Orellana, Eloy Alfaro y 9 de Octubre, por lo que existe un gran número de transporte cubriendo diferentes rutas. Por otra parte, se deben mencionar que en el sector se ubican la mayoría de los centros de diversión nocturna, que indudablemente influyen en la conducta de los estudiantes.

El factor de ubicación constituye un aspecto definitivamente importante para el desempeño y desenvolvimiento social de los alumnos, no tan sólo por la ubicación misma sino por la trascendencia cultural - histórica que conlleva la construcción. El Colegio Militar guarda en su trayectoria la formación de innumerables generaciones de oficiales. Analizar el patrimonio histórico constituye mucho del prestigio que guardan las paredes de ésta Institución, una interrelación entre la tradición y la formación desde hace más cien años es lo que marca la diferencia con otras instituciones modernas y recién fundadas.

El bachillerato en el país se desarrolla en una sociedad de mediana cultura como consecuencia del subdesarrollo, en un ambiente cultural alienado y falto de creatividad, de mentalidad superficial y con graves perjuicios económicos y sociales.



El bachillerato no facilita a los alumnos una sólida formación cultural, por ello se les dificulta insertarse con juicio crítico en el campo de la cultura y sus diversas manifestaciones.

El analfabetismo, el bajo nivel cultural de la familia, la influencia negativa de la educación informal de las corrientes costumbristas, al bajo nivel y la calidad de la educación y otros factores concomitantes, permiten la vigencia de la llamada “cultura de la pobreza”, rasgo trascendental generalizado en América Latina que constituye cuanti -cualitativamente el más grave de los problemas que nos mantiene anclados en el subdesarrollo.

Lo cultural será entonces un ente fundamental presente en lo estructural y esencial de los cambios que se propongan.

El perfil de egreso del cadete del Colegio Militar “Eloy Alfaro” es la síntesis de los resultados como consecuencia de la acción educativa sistémica, orientado al desarrollo integral del educando en el cultivo de su mente, su cuerpo y su espíritu, a través del conocimiento científico creativo, crítico y reflexivo. El pragmatismo valórico, ético, moral y cívico y el fortalecimiento de su cuerpo a través de un desarrollo corporal y salud integral, con destrezas y habilidades específicas que debe tener un educando para acceder al nivel inmediato superior y al entorno social.

MODELO PEDAGÓGICO DEL COLEGIO MILITAR “ELOY ALFARO”

(b) DEFINICION DE MODELO EDUCATIVO

En términos generales, el modelo puede adoptar dos tipos de definiciones que, en cierto modo, pueden considerarse complementarios: por una parte, la significación de modelo como aquello que ha de servir como objeto de imitación o de referencia y, por otra, la contemplación del término como aquello que se imita o que, dada su coherencia, debería imitarse. Dentro de la línea de esta última representación, el concepto modelo se concibe también como una figura paradigmática que conviene imitar, lo que lleva al modelo ideal.

Con estos antecedentes, para que haya modelo educativo y consiguientemente modelo pedagógico ha fijarse anticipadamente un objeto u objetivo y/o ideal educativo y, como es lógico, un modelo previo de hombre y sociedad, lo que lleva explícita o implícitamente una formulación de unos objetivos y unos fines educativos.

Los Modelos Educativos, entonces, tienen que dar respuesta al interrogante en torno de hombre y de sociedad/institución que se quiere contribuir a formar.

Los modelos pedagógicos resuelven las mismas preguntas de los currículos, sólo que a mayor nivel de generalidad y abstracción. Los modelos pedagógicos privilegian la reflexión en torno a los objetivos, contenidos y secuenciales; en tanto que la metodología, los recursos y la evaluación se derivan –en sus aspectos fundamentales- de aquellos. Los métodos fundamentan una particular relación entre el maestro, el saber y el educando, estableciendo sus principales características y niveles de jerarquización. Finalmente, delimitará la función de los recursos didácticos que se requieren para llevar a cabo la implementación.

En el currículo se pueden distinguir diferentes elementos: Objetivos/propósitos que atañen al sentido y finalidad de la educación; contenidos y su secuenciación, en tanto definen los aspectos a ser trabajados y su ordenamiento y concatenación; el método, a la relación maestro-saber-educando; los recursos didácticos, a los materiales y medios empleados en el proceso; y, la evaluación, al diagnóstico. El orden no es arbitrario y si bien cada elemento resuelve una pregunta pedagógica distinta, se encuentran jerarquizadas y relacionados entre sí.

El currículo en este Modelo Educativo se define como el conjunto de criterios, programas, metodologías, procesos valores y políticas propuestos por la comunidad y que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad de los educandos, para convertirlos en agentes del cambio social.

PEDAGOGÍA CONSTRUCTIVISTA

El modelo constructivista determina el aprendizaje a través del descubrimiento activo; encontrando en su experiencia regularidades y similitudes entre las cosas, es decir es la forma de construir el conocimiento que supone el aprendizaje significativo.

Aprendizaje significativo.- es incorporar al conjunto de conocimientos de un individuo de manera sustancial y que el mismo pase a tener sentido en su estructura mental.

Para que se dé el aprendizaje significativo se requiere de tres condiciones básicas que son:

- 1.- Los contenidos deben tener sentido.
- 2.- El alumno debe tener interés en su aprendizaje.
- 3.- Su conocimiento debe ser útil y práctico para la vida.

Anexo 4

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestor Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO:

1. ¿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 (especifique) ()

.....

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

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

.....

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

SI (____) NO (____)

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

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

5. 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 (____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nº	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			

Elaboración: Mónica Sánchez

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

Nº	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			

Elaboración: Mónica Sánchez

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

N°	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 qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

Elaboración: Mónica Sánchez

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

N°	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?)			

Elaboración: Mónica Sánchez

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

N°	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.			

Elaboración: Mónica Sánchez

La pregunta 11 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5

Encuesta a docentes



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación ha representado un problema durante su experiencia docente.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas, Siempre, A veces, Nunca. Escriba su opción marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

Elaboración: Mónica Sánchez

Gracias por su colaboración!

Anexo 6



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA AL PADRE DE FAMILIA

Sr.(a) Padre de Familia

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

1. Considera Usted que la administración y liderazgo del Colegio Militar “Eloy Alfaro”:

Nº	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	Promueve la excelencia académica.			
2	Contribuye al desarrollo de la sociedad.			
3	Cuenta con infraestructura física y tecnológica necesaria acorde a las exigencias de la calidad			

	educativa nacional.			
4	Promueve práctica de valores			
5	Se preocupa por el bienestar y desarrollo de la niñez y juventud.			

Nº	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	La institución promueve un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante entre los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general.			
2	La institución dispone de factor humano docente y administrativo de excelencia, involucrado con la oferta educativa de la institución.			
3	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel académico para materializar metas del colegio.			
4	Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores.			
5	Está de acuerdo con la implementación de nuevos métodos de enseñanza en la institución.			
6	Se siente comprometido con la institución y contribuye en el desarrollo académico, de valores éticos, morales y cívicos de su representado.			
7	Ha observado que el colegio promueve actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de la comunidad educativa.			
8	Participa en las actividades organizadas por las autoridades y docentes del colegio.			
9	Es usted informado oportunamente sobre desempeño académico y disciplinario de su representado.			
10	Usted tiene conocimiento del manual de normas y procedimientos que dispone la institución.			
11	Usted ha participado en los programas de Escuela para Padres, convivencias u otros eventos que el colegio organiza para contribuir a la formación integral de su hijo.			
12	La institución trata en forma coordinada los conflictos y establece medidas oportunas para resolverlos.			

Elaboración: Mónica Sánchez

Gracias por su colaboración!

Anexo 7



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA AL ESTUDIANTE

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 cuatro posibles respuestas:

CA Sí 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, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco-misional ()

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 a 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 se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. El profesor es quien decide que se hace en esta clase				
12. En la clase se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

Elaboración: Mónica Sánchez

Gracias por su colaboración!

Anexo 8

**CUESTIONARIO DE
ENTREVISTAS A DIRECTIVOS**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!