

IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL ÁREA DE EDUCACIÓN EN LA  
ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

Karenn Vanessa Torres Sarmiento

Tannia Gisella Torres Sarmiento

Álvaro Andrés Rodríguez Molano

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía

2023

IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL ÁREA DE EDUCACIÓN EN LA  
ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

Profundización en Liderazgo y Coaching Educativo

INVESTIGADORES PRINCIPALES

Karenn Vanessa Torres Sarmiento

Tannia Gisella Torres Sarmiento

Álvaro Andrés Rodríguez Molano

ASESORES

Mg. Richard John Ladino Ladino

Mg. Tyrone Eliécer Vargas Moreno

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía

2023



**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS  
ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO**

**Fecha:** miércoles, 1 de febrero de 2023

**Hora:** 11:00 a. m. – 12:00 m.

**Lugar:** Universidad de La Sabana

**Virtual Teams**

**Participantes:**

**Profesores:**

Julio Cesar Domínguez Maldonado	– Jurado
Luisa Fernanda Bernal	– Jurado
Tyrone Eliecer Vargas Moreno	- Director de Tesis
Richard John Ladino Ladino	- Director de Tesis
Angela María Rubiano Bello	– Líder del Programa

Reunida la mesa examinadora el día miércoles, 1 de febrero de 2023, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: **"Idoneidad profesional de los directivos en el área de educación en La Escuela de Suboficiales FAC."** bajo la dirección de los docentes Investigadores Tyrone Eliecer Vargas Moreno y Richard John Ladino Ladino.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes **TANNIA GISELLA TORRES SARMIENTO, KARENN VANESSA TORRES SARMIENTO, ÁLVARO ANDRÉS RODRÍGUEZ MOLANO**, los jurados le otorgaron la calificación de:

\_\_\_\_\_MERITORIO (4,7)\_\_\_\_\_

**ANGELA MARIA RUBIANO BELLO**  
Líder de La Maestría en  
Dirección y Gestión de Instituciones  
Educativas  
Facultad de Educación

**ANA MARIA TERNENT DE SAMPER**  
Directora de  
Maestrías y Especializaciones  
Facultad de Educación

## Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	11
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1.	Contexto .....	13
2.2.	Antecedentes. ....	14
2.3.	Descripción del problema.....	17
2.4.	Pregunta de investigación.....	18
2.5.	Objetivo general .....	18
2.6.	Preguntas asociadas.....	18
2.7.	Objetivos específicos.....	18
2.8.	Justificación.....	19
3.	MARCO TEÓRICO .....	21
3.1.	Liderazgo Directivo.....	21
3.2.	Perfiles y competencias profesionales.....	23
3.2.1.	Perfil Profesional.....	24
3.2.2.	Competencias Profesionales.....	28
3.3.	Idoneidad profesional .....	32
3.4.	Cualificación profesional.....	33
4.	ESTADO DEL ARTE .....	35
5.	METODOLOGÍA .....	49
5.1.	Tipo de estudio .....	49
5.2.	Etapas del diseño.....	50
5.3.	Alcance.....	51
5.4.	Población.....	51
5.5.	Muestra.....	51
5.6.	Instrumentos. ....	52

5.6.1. Proceso de aplicación de los instrumentos. ....	53
5.6.2. Dificultades. ....	53
5.6.3. Aspectos Positivos.....	54
5.6.4. Notas de campo sobre las actitudes de los participantes. ....	54
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	57
7. PROPUESTA .....	72
8. CONCLUSIONES.....	89
9. RECOMENDACIONES .....	92
10. REFERENCIAS .....	94

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Competencias funcionales.....	30
<b>Tabla 2</b> Competencias comportamentales.....	31
<b>Tabla 3</b> Muestra Seleccionada.....	52
<b>Tabla 4</b> Categorías de análisis.....	57
<b>Tabla 5</b> Preguntas y respuestas objetivo 1 pregunta 1.....	60
<b>Tabla 6</b> Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 1.....	61
<b>Tabla 7</b> Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 2.....	62
<b>Tabla 8</b> Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 3.....	64
<b>Tabla 9.</b> Resultados debilidades directivas.....	68
<b>Tabla 10.</b> Resultados cualidades directivas.....	69
<b>Tabla 11.</b> Resultados competencias profesionales.....	70

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Resultados encuesta “Debilidades directivas” .....	68
Figura 2. Resultados encuesta “Cualidades directivas” .....	69
Figura 3. Resultados encuesta “Competencias profesionales” .....	70

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> cuestionario de entrevista .....	102
<b>Anexo B.</b> Cuestionario .....	103
<b>Anexo C.</b> Transcripción de entrevistas realizadas .....	106



## Resumen

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo tiene una incidencia significativa, en relación al manejo, desarrollo y proyección de la institución. Es un factor clave, el líder educativo es la persona que busca promover y consolidar el clima organizacional en todos sus ámbitos, para el crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la unidad educativa.

Esta investigación, se enmarca en un diseño descriptivo de tipo transversal con enfoque cualitativo, busca reconocer la importancia de la formación e idoneidad del líder directivo, responsable de los procesos educativos en la Escuela de Suboficiales FAC (en adelante ESUFA).

En el planteamiento del problema, se contextualiza el manejo directivo de la ESUFA, posteriormente se formula la pregunta de investigación, seguido de la definición del objetivo general y los objetivos específicos, los cuales proporcionaron cuatro constructos: liderazgo directivo, perfiles y competencias profesionales, idoneidad profesional y cualificación profesional, pilares fundamentales para el desarrollo teórico y funcional de la investigación. Se realiza la respectiva revisión bibliográfica, la cual aporta valiosos antecedentes que contribuyeron de manera sustancial al desarrollo y consolidación de la investigación.

En el siguiente capítulo se define la metodología y los instrumentos de recolección de la información; en este caso se aplicó una entrevista no estructurada y una encuesta cualitativa mixta, las cuales se transcribieron y analizaron, lo que posibilitó la creación de la ruta de carrera que determina el perfil idóneo para ocupar cargos de liderazgo directivo en la ESUFA.

Finalmente, se plantearon las conclusiones, recomendaciones y una propuesta final del perfil profesional que se sugiere sea considerado en la escuela, para el nombramiento del líder directivo que asuma alguno de los cargos descritos en la institución educativa ESUFA.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, perfiles y competencias profesionales, idoneidad profesional, cualificación profesional, instituciones educativas, Escuela de Suboficiales FAC, ruta de carrera.

## Abstract

In educative institutions, directive leadership has a significative incidence, regarding the management, development and projection of the institution, it is a key factor, the educative leader is the person who seek to promote and consolidate the organizational environment in all its areas, for the growth and development of all the members of the educative unite.

This research, which is framed in a descriptive cross-sectional design with a qualitative approach, seeks to recognize the importance of the formation and suitability of the directive leader, responsible of the educative processes in the Escuela de Suboficiales FAC. (Hereafter ESUFA)

In the problem statement, is contextualized the directive management of the ESUFA, next, the research question was stated, followed by the definition of the general objective and specific objectives, which provided four constructs: directive leadership, profiles and professional competences, professional suitability and personal qualification, fundamental pillars for the theoretical and functional development of the research, the respective bibliographical revision is done which brings valuable antecedents that contributed in a substantial way to the development and consolidation of the research.

In the next chapter, the methodology and instruments for collecting information are defined, in this case, an unstructured interview and a mixed-qualitative survey were applied, transcribed and analyzed, which enabled the creation of the career route that defined the suitable profile to fill directive leadership positions in the Escuela de Suboficiales FAC.

Finally, conclusions were presented, recommendations and the professional profile final proposal which was suggested to be considerate in the school, to the nomination of the directive leader who assume some of the positions described in the educative institution ESUFA.

**Key Words:** Directive leadership, profiles and professional skills, professional suitability, professional qualification, educative institutions, Escuela de Suboficiales FAC, career route.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana “Ct. Andrés M. Díaz”, ubicada en el municipio de Madrid Cundinamarca, es el lugar escogido como punto de partida de esta investigación, ya que, se detectó, gracias a la experiencia de uno de los investigadores principales, una oportunidad para proponer elementos fundamentales, que colaborasen en mantener y mejorar la calidad de los programas educativos que allí se ofrecen.

Es por ello que, el liderazgo directivo es un pilar fundamental por su relevancia e incidencia en los procesos educativos, desde el punto de vista antropológico y organizacional. De igual manera, se infiere que para ejercer un cargo directivo eficientemente se hace necesario contar con la idoneidad requerida para asumir las tareas y retos que este conlleva.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se desarrolló en siete capítulos, el primero de ellos contiene el planteamiento del problema, donde se contextualiza el funcionamiento técnico de la Escuela, igualmente se consultan algunas investigaciones que se relacionan con las funciones directivas en la educación, así mismo se hace la descripción del problema, para llegar finalmente a la pregunta que orienta esta investigación: ¿Cuáles son los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?, seguidamente se presentan los objetivos y justificación encaminados a dicha pregunta.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, el cual está compuesto por cuatro constructos que son el sustento teórico del presente estudio. Posteriormente, en el tercer capítulo, se aborda el estado del arte, realizando una búsqueda documental que permitiera un acercamiento a los constructos teóricos de este trabajo, y así mismo encontrar puntos de convergencia claves para responder a los objetivos planteados.

En el siguiente capítulo, se estableció la metodología a desarrollar, sus etapas, alcance, población, muestra e instrumentos y su aplicación, con el fin de hallar elementos que soporten la ruta de carrera a realizar como propuesta final.

Para el capítulo quinto, se hace el análisis de los resultados a partir de la recolección y organización de la información recopilada en el capítulo anterior.

A continuación, se presentan las conclusiones que surgieron del trabajo teórico, experimental y analítico de los capítulos mencionados anteriormente, así mismo se hacen algunas recomendaciones para futuros investigadores que deseen ahondar en temas a fines a esta investigación.

Para finalizar, se presenta la ruta de carrera que permitió consolidar los perfiles idóneos, para los cargos que actualmente se integran al manejo directivo de la Escuela y así dar alcance a la pregunta de investigación y los objetivos propuestos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Contexto

La Constitución Política de Colombia de 1991 (República de Colombia, 1991) en sus artículos 216 y 217, determinó y estableció la composición de las Fuerzas Militares, así como su función principal, brindando un soporte legal a la misión de la Fuerza Aérea Colombiana (en adelante FAC), la cual se caracteriza por los ámbitos operacionales, aire, espacio y ciberespacio donde cumplen sus funciones.

Es así, cómo la FAC en aras de garantizar el debido cumplimiento de su misión constitucional e institucional, determinó dentro de su Manual de Doctrina Básica Aérea, Espacial y Ciberespacial, sus funciones primordiales “Control del Aire, el Espacio y el Ciberespacio, Aplicar la Fuerza, Multiplicar las Fuerzas, Apoyar la Fuerza, Contribuir a los Fines del Estados”; cabe destacar que dentro de la función de Apoyar la Fuerza, se delimitó como una misión la Instrucción y el Entrenamiento, entendiendo que la Instrucción es el proceso educativo donde se generan por primera vez los conocimientos y competencias específicas para cada una de las áreas de la institución, de tal manera que el Entrenamiento es el proceso educativo establecido para mantener y o mejorar los conocimientos y competencias ya adquiridos por el personal orgánico perteneciente a la institución. (FAC, 2018).

Para el cumplimiento de esta misión de Entrenamiento e Instrucción, la FAC creó la Jefatura de Educación Aeronáutica (en adelante JEA), quien se encarga de generar las políticas básicas educativas, la estandarización de los procesos educativos, y administra y controla el personal perteneciente al área de educación en la Fuerza.

Así mismo, para garantizar una capacitación adecuada, la FAC fundó dos Escuelas de Formación Militar inicialmente, cada una de ellas con una misión específica de acuerdo a las competencias del personal a instruir, posteriormente surge la necesidad de constituir otra Escuela de Formación con el objetivo de cumplir con el requisito legal establecido para autorizar el ascenso de los Oficiales que cumplen los tiempos de ascensos mínimos.

La Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (en adelante EMAVI) con sede en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, se creó y constituyó como la Escuela de formación militar e Institución de Educación Superior (en adelante IES) de nivel profesional para el personal de Oficiales, en donde actualmente se gestionan cuatro programas académicos, ellos son: Administración Aeronáutica (acreditado en alta calidad), Ingeniería Informática, Ingeniería Mecánica y Ciencias Militares Aeronáuticas. Cabe resaltar que la EMAVI en el año 2019, fue acreditada en alta calidad durante seis años por el Consejo Nacional de Acreditación (en adelante CNA).

La Escuela de Suboficiales de la FAC “Ct. Andrés M. Díaz” con sede en el municipio de Madrid-Cundinamarca, se creó y constituyó como la Escuela de formación militar e IES de nivel tecnológico para el personal de Suboficiales, actualmente se gestionan ocho programas académicos de pregrado: Tecnología en Mantenimiento Aeronáutico, Tecnología en Abastecimientos Aeronáuticos, Tecnología en Electrónica Aeronáutica, Tecnología en Inteligencia Aérea, Tecnología en Defensa Aérea, Tecnología en Comunicaciones Aeronáuticas, Tecnología en Seguridad Aeroportuaria (acreditados en alta calidad) y Tecnología en Gestión Aeronáutica, igualmente cuenta con cuatro programas de posgrado, Especialización Tecnológica en Administración de Recursos Logísticos Aeronáuticos, Especialización Tecnológica en Administración de Operaciones Aeronáuticas, Especialización Tecnológica en Administración de Operaciones de Seguridad Aeroportuaria y Especialización Tecnológica en Gestión Aeronáutica, así mismo se encarga de la planeación y ejecución de los cursos de ascenso del personal de Suboficiales. Es importante mencionar que la ESUFA se encuentra acreditada en alta calidad desde el año 2010 por el CNA.

La Escuela de Posgrados de las FAC “Ct. José Edmundo Sandoval” (en adelante EPFAC) con sede en la ciudad de Bogotá D.C, se creó y constituyó como la Escuela de formación e IES de nivel de posgrado para el personal de Oficiales, actualmente se gestionan cuatro programas académicos, Maestría en Seguridad Operacional, Maestría en Logística Aeronáutica, Maestría en Dirección y Gestión de la Seguridad Integral y Maestría en Ciencias Militares Aeronáuticas, igualmente, se encarga de la planeación y ejecución de los cursos de ascenso del personal de Oficiales.

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en la Escuela de Suboficiales FAC ubicada en el municipio de Madrid – Cundinamarca, puesto que, en esta sede, se ejecutan los programas mencionados anteriormente, teniendo presente las políticas militares internas que permitan culminar exitosamente el proyecto.

## **2.2. Antecedentes.**

Con el propósito de indagar acerca de las investigaciones que den cuenta del planteamiento del problema propuesto, se realizó una búsqueda de la producción académica en repositorios institucionales de universidades que ofrecen estudios en educación, bien sea a nivel de pregrado o posgrado.

Uno de los estudios rastreados en Colombia fue el de Ferro, Álvarez y García (2011) quienes, en su trabajo de investigación, abordan la gestión directiva para correlacionar los cambios en la implementación del modelo EFQM siendo éste la causa de dicha transformación. El mencionado estudio aporta a la presente investigación en tanto establece una relación entre la gestión que realizan los líderes y el éxito en la construcción de una cultura de calidad. Es decir que estructurar rutas o estándares de calidad, tiene una relación estrecha con la gestión directiva, lo cual brinda mejoras en el desempeño global de la institución,

siendo así un referente importante, al momento de diseñar el plan de carrera, establecido como uno de los objetivos en esta investigación.

En relación con la calidad como una cultura que transforma la realidad institucional, Flores, Posada y Vivas (2011) realizaron una investigación en Colombia, en la cual se buscó conocer los elementos de la cultura de calidad que influyen en la práctica docente dentro del contexto de la Educación Superior. En ese estudio, mediante el análisis de tres programas de pregrado con registro calificado, se registraron como hallazgos la identificación de las actuaciones, la innovación y el contexto, elementos comunes de la cultura de calidad que se explicitan en la práctica docente, este último se tomará como eje fundamental en la realización del presente trabajo, teniendo en cuenta la afinidad que posee en cuanto a los resultados que se esperan.

Teniendo como propósito instituir perfiles de idoneidad en la acción directiva docente, Ruiz (2020) en su trabajo de investigación, muestra la forma como se estructuró y ejecutó la propuesta para identificar las competencias directivas necesarias en el grupo líder de la sección primaria y que con sus acciones trascienda en el escenario del trabajo colaborativo a través de la conformación de equipos de alto desempeño, como conclusión se establece que el éxito de una institución educativa, en gran medida, está determinado por la gestión efectiva de sus directivos, razón por la que se toma como referencia este trabajo ya que puede contribuir en la estructuración de dicho perfil.

El estudio de Ruiz (2020) se basó en una investigación previa realizada por Bermúdez, Rubiano, Castaño, Rojas y López (2018) en la cual se evaluaron las competencias de los directivos escolares de la Región de Sabana Centro. Ese estudio tiene como punto de partida el supuesto teórico de que el liderazgo directivo es el segundo factor asociado a la calidad de las instituciones educativas. Lo anterior se basa en informes internacionales (OEI, 2017; OCDE, 2016) e investigaciones que demuestran empíricamente que existe correlación entre las competencias y prácticas de los líderes en los indicadores de calidad.

Justamente este último hallazgo, ha motivado otras iniciativas en el país como el surgimiento de la Escuela Nacional de Liderazgo dirigida por el MEN (2020) y la Escuela de Rectores de Cundinamarca liderada por la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana. Cabe anotar que si bien estos programas de formación continua (diplomados) y de formación avanzada (maestrías en dirección) se han orientado en el año 2020 a la población de directivos educativos de colegios oficiales, en el fondo constituyen un primer paso para afianzar las rutas de profesionalización de los líderes que dirigen instituciones educativas en Colombia.

En este orden de ideas, se resalta la importancia de la presente investigación, pues la ESUFA, está reconocida como institución de educación superior de alta calidad y por tanto, debe estar a la vanguardia en

lo que se refiere a la profesionalización de los directivos del área educativa, promoviendo en ellos el desarrollo de competencias específicas para gestionar procesos educativos y dirigir personal docente.

La Universidad de La Sabana ha emprendido varios estudios acerca del liderazgo directivo. Además del estudio de Ruíz (2020) y de Bermúdez et al. (2018), se encuentra la investigación de Camargo, Halima, Pedraza, Quiroga, Sandoval y Vergara (2008) quienes, en su artículo, revelan el resultado del análisis de dichas necesidades realizado desde un enfoque antropológico. Los autores resaltan la importancia de generar un balance investigativo sobre el directivo docente y la política educativa, la organización escolar y el papel del directivo, el quehacer cotidiano de los directivos escolares, las funciones, tareas y roles de los directivos docentes; finalmente establecen cuáles son las demandas y retos contemporáneos en su formación integral, tales como la generación de conocimiento desde su práctica directiva, la resignificación del saber que la orienta y la reorientación del rol directivo.

Acerca de la gestión educativa, Acuña, Díaz y Durán (2016) en su trabajo de grado, realizan una crítica al modelo tradicional de enseñanza que no aportan soluciones necesarias para el mundo de hoy, que exige nuevas formas de organización social y educativa. Como una de las conclusiones, se encuentran que el liderazgo, el clima laboral favorable, la elaboración de proyectos, entre otros aspectos son importantes para el buen desarrollo de una institución, lo que fortalece el propósito del trabajo a realizar, ya que son características fundamentales para garantizar la idoneidad del perfil del directivo y con esto, realzar los estándares de calidad de la institución.

Así mismo, otras investigaciones que se enunciarán en el estado del arte, contribuirán en la formulación del perfil idóneo para ejercer cargos de liderazgo directivo en la ESUFA, destacando la relación entre el liderazgo directivo y las competencias que se deben gestionar y fortalecer para contribuir en los procesos de calidad de la institución.

Igualmente, otros estudios analizan la relación entre el liderazgo directivo y las competencias clave, para contribuir en la formulación del perfil idóneo para ejercer cargos de liderazgo directivo en la ESUFA, relación que ha sido indagada en varios trabajos investigativos, realizados en la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, especialmente en el marco de las líneas de profundización en Calidad de las Instituciones Educativas y en Liderazgo y Coaching Educativo.

En concordancia con lo anterior se obtuvieron como resultado, algunos estudios que muestran la relevancia de contar con personal capacitado para liderar funciones directivas en la educación, pero no se evidenció ningún documento que especifique cuáles son los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC, tema central de esta investigación.



### **2.3. Descripción del problema**

La Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana, está constituida ante el Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), como una Institución de Educación Superior (en adelante IES), así mismo, la ESUFA se encuentra acreditada en alta calidad, por parte del CNA, dentro de la institución, existen dos grupos que tienen la responsabilidad de la planeación y ejecución de los diferentes programas académicos formales y no formales que desarrolla como IES; Uno de ellos es el Grupo Académico (en adelante GRUAC), que se encarga de los programas de Pregrado y el otro es el Grupo de Educación Aeronáutica (en adelante GRUEA), que maneja los programas de postgrado, extensión y capacitación.

Dentro del GRUAC se han definido los cargos de Docentes, Coordinadores de Laboratorio, Coordinadores de Programa, Jefes de Programa, Comandante del Escuadrón Tecnológico, Secretaría Académica, Sección Calidad Educativa, Comandante Escuadrón Académico, Comandante Escuadrón Investigación y Comandante Grupo Académico. Así mismo dentro del GRUEA se tienen los siguientes cargos: Comandante Escuadrón Entrenamiento Técnico, Comandante Escuadrón Entrenamiento Militar, Comandante Escuadrón Capacitación, Comandante Grupo de Educación Aeronáutica.

Actualmente en las Escuelas de formación militar, se ha evidenciado que la mayoría del personal de Oficiales y Suboficiales que ejercen cargos directivos en el área de educación, carecen del perfil profesional idóneo requerido para liderar los procesos académicos que se ofrecen en la ESUFA, afirmación basada en la experiencia de uno de los investigadores que hizo parte de la misma, posición que se apoyó en la revisión de su instrucción académica donde observó, la ausencia de formación en educación, dirección o gestión de programas educativos o áreas afines, en este sentido, se hace necesario fortalecer los perfiles de selección, del personal directivo de esta comunidad educativa. Situación que se convierte en el punto de partida u objetivo de esta investigación.

Este factor puede colocar en riesgo la acreditación en alta calidad que se ha obtenido en las líneas de formación de la escuela, al existir ciertos vacíos educativos en los profesores. Otra consecuencia es la incertidumbre administrativa que afectaría a los programas académicos, teniendo como agravante los cambios de funcionarios en cualquiera de los programas, ya que la persona que asume el cargo llega sin la experiencia necesaria para cumplir a cabalidad con las funciones propias de un Directivo.

En consecuencia, se hace necesario definir los perfiles y competencias que proporcionan idoneidad profesional a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de Educación en la ESUFA, así mismo se debe establecer una ruta de carrera, que permita al personal de la FAC, tener claridad de los cargos que puede llegar a ocupar durante su vida profesional, brindando herramientas

organizacionales en la institución, aumentando las motivaciones del personal que hace parte de las Ciencias de la Educación.

A fin de dar claridad a uno de los conceptos sustanciales para este trabajo, es relevante definir lo que se entiende por idoneidad. Corominas (citado en Solares, 2020) “define el término “idóneo”, derivado del latín *idoneus*, como «adecuado, apropiado», otros agregan a la definición «apto»” (sp). El profesional idóneo debe tener cualidades de conocimiento y experticia suficiente en su saber específico, así mismo cabe resaltar que la idoneidad es dada no sólo por los títulos profesionales y estudios realizados, sino que son la suma de los saberes y la práctica profesional diaria apoyada en una ética y moral personal, teniendo presente la importancia de ejercer el liderazgo desde la aptitud y actitud, para llevar a buen término un rol determinado.

#### **2.4. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los perfiles y las competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?

#### **2.5. Objetivo general**

Definir los perfiles y las competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC.

#### **2.6. Preguntas asociadas**

1. ¿Cuáles son las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?
2. ¿Cuáles son las cualidades competitivas requeridas para proporcionar idoneidad profesional a los funcionarios que ocupan cargos directivos en el área de educación?
3. ¿Cuál es el perfil y las competencias profesionales para desempeñar cargos de liderazgo directivo en el área de educación de la Escuela de Suboficiales FAC?
4. ¿Cómo trazar un plan de carrera para promover la cualificación profesional permanente de los líderes directivos del área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?

#### **2.7. Objetivos específicos**

1. Identificar las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC

2. Establecer las cualidades competitivas y profesionales requeridas para proporcionar idoneidad a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación.
3. Proponer elementos de análisis para diseñar un plan de formación o carrera que promueva la cualificación profesional permanente y formular una propuesta para el perfil de los cargos de liderazgo directivo ejercidos en el área de educación de la Escuela de Suboficiales FAC.

## **2.8. Justificación**

El liderazgo de los directivos docentes en educación, exige una sólida formación en competencias profesionales que le permite asumir con idoneidad la labor de gestionar los procesos y dirigir las personas de su institución educativa, organización o programa. Al respecto, se ha postulado la incidencia de la formación y experiencia del directivo en la calidad de la institución educativa:

Es bien sabido que el directivo docente es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano. (Sandoval-Estupiñán, Camargo-Abello, Vergara, Quiroga, Pedraza y Halima, 2008.p.12)

De acuerdo a los parámetros establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación, (en adelante CNA), las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES), acreditadas en alta calidad, deben cumplir con unos requisitos mínimos que den cuenta de la acreditación otorgada, manteniendo los lineamientos contemplados en la resolución 021795 del 19 de noviembre de 2020 del MEN, donde se especifica que el Servicio Público de Educación Superior, debe prestar a la comunidad un servicio de calidad teniendo en cuenta los resultados académicos obtenidos, medios y procesos empleados, infraestructura institucional, dimensiones cualitativas y cuantitativas y las condiciones en que se desarrolla cada institución.

La Escuela de Suboficiales de la FAC “Ct. Andrés M. Díaz”, es una institución de educación superior pública de nivel tecnológico, la cual se encuentra acreditada en alta calidad desde el año 2010 por el CNA, así como siete de los ocho programas de pregrado. Cabe resaltar que la Escuela también cuenta con cuatro programas de posgrado, ofrecidos al personal de Suboficiales de la FAC.

Los directivos que se encargan de llevar a cabo los procesos académicos son Oficiales y Suboficiales de la FAC, que cuentan con una formación de pregrado en áreas del conocimiento necesarias para soportar las operaciones militares que desarrolla la institución, de conformidad con la misión constitucional establecida.

De acuerdo a ello, la manera en que se nombran a los directivos de la Escuela de Formación, corresponde a sus cualidades personales y formación profesional específica y técnica en su área de

desempeño operacional, más no es requisito contar con una formación académica en campos pedagógicos o referentes al área de educación, por lo cual no cuentan con la idoneidad profesional necesaria para ejercer a plenitud las funciones estipuladas en mencionados cargos, situación que puede poner en riesgo la acreditación en alta calidad que se ha procurado mantener desde su obtención.

Teniendo en cuenta lo anterior, es conveniente realizar una investigación que conduzca a la formulación de una propuesta, para definir las competencias de idoneidad profesional necesarias en los cargos de liderazgo directivo ejercidos en el área de educación de la Escuela de Suboficiales FAC y así mismo, establecer un plan de carrera para promover la cualificación profesional permanente de los directivos que desempeñen funciones en el área de educación.

A la luz de las propuestas planteadas anteriormente, esta investigación pretende trascender al ámbito educativo, el cual será de gran relevancia, ya que establecer un perfil y una ruta específica para el personal que se desempeñe en el área de educación en la ESUFA, garantizará la pertinencia y la calidad de cada uno de los procesos y programas académicos ofrecidos por la IES, como lo mencionan Sandoval, Camargo, Vergara, Quiroga, Pedraza y Halima (2008)

El estilo personal de los directivos y representantes de las instituciones educativas impacta significativamente a la institución educativa y a quienes la conforman, todo lo que haga o deje de hacer tiene una consecuencia en la formación de las personas, en la proyección institucional y en la reconfiguración social (p.15).

Hecho que no solo beneficia a los estudiantes de la institución, sino al país en general, al tener hombres y mujeres calificados para la “defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial, el orden constitucional y contribuir a los fines del estado”. (Misión de la FAC, 2022)

Dentro de las implicaciones prácticas y de acuerdo a los resultados y conclusiones que se espera obtener con este proyecto, la implementación de dicho trabajo puede aportar al cumplimiento de uno de los objetivos de la estrategia de desarrollo “Brindar una educación pertinente y de calidad en lo técnico y tecnológico acorde a las necesidades de la FAC” y de las líneas de esfuerzo “Selección y capacitación de instructores y docentes, educación continuada, e investigación, desarrollo e innovación”, establecidos dentro del Proyecto Educativo Institucional ESUFA 2042 (en adelante PEI) (ESUFA 2020), de esta manera se asegurará el cumplimiento de la misión institucional y la acreditación en alta calidad de la IES y de los programas académicos.

### 3. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de contextualizar el objeto de estudio de la presente investigación, es importante abordar los siguientes cinco constructos: liderazgo directivo, perfiles y competencias profesionales, idoneidad profesional y cualificación profesional como elemento de influencia en el fortalecimiento de la calidad educativa, los cuales permitirán sustentar teóricamente el estudio para definir los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC.

#### 3.1. Liderazgo Directivo

En la educación y específicamente en los centros educativos, es necesario contar con líderes que tengan las capacidades para dirigir dicha institución, de esta manera, lograr que la misma crezca y perdure en el tiempo, es por ello que en el presente texto se abordarán algunas ideas sobre la definición en mención encaminado hacia el liderazgo directivo.

La dirección de las instituciones educativas requiere diversas habilidades, conocimientos y estrategias para impulsar la gestión institucional. Dentro de esas capacidades se destaca el liderazgo, que también se concibe como una práctica directiva distinta de otras formas de ejercicio del poder como la fuerza, la coerción y la manipulación (Robinson, 2009). Es decir, no toda práctica de dirección es una práctica de liderazgo. “El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” (Yarce, sf). Esta definición a grandes rasgos, da cuenta de la labor que tiene un líder en cualquier ámbito en el que se desempeñe ya sea empresarial, social, educativo, personal, familiar, entre otros.

Para esta investigación, se tomará como referencia el liderazgo dentro del ámbito educativo para ejemplificar la importancia del liderazgo en el directivo docente, como lo mencionan Cox, Jara y Sánchez al citar a Leithwood, Harris y Hopkins (2008) y a Robinson et al. (2009).

El concepto de liderazgo educativo comprende, entre otros aspectos: la capacidad de crear una visión y establecer lineamientos; distribuir recursos estratégicamente; garantizar una enseñanza de calidad; liderar el aprendizaje y desarrollo docente; rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. (p.353)

De allí se puede inferir la importancia de ser un líder en la labor como directivo docente en una institución educativa, lo cual es de las principales características que debe tener una persona que quiera ejercer cargos directivos, específicamente dentro de la FAC, propósito que anima a realizar la presente investigación, potenciando la idea expuesta anteriormente, en procura de cumplir con los objetivos de esta investigación

Maya, Aldana e Isea (2019) citando a Sergiovanni (2001, p. 47) establecen que, dentro de las características del director como líder de una comunidad educativa, se deben formular cinco estilos de liderazgo:

1. Líder técnico: es aquel que se encarga de la organización, coordinación, estructuración organizativa que asegure la eficiencia de la institución.
2. Líder humanista: este tipo de líder da una importancia grande al personal humano, sus interacciones, motiva, apoya y genera espacios de desarrollo personal a través del crecimiento profesional.
3. Líder educativo: se encarga de gestionar y generar planes educativos, desde el diagnóstico de dificultades educativas, guías a los docentes, desarrollo, devaluación y seguimiento del currículo.
4. Líder simbólico: este estilo de líder adopta el rol de jefe, centrando su quehacer en los objetivos, misión y visión de la institución. Sostiene relaciones directas y constantes con los estudiantes, está presente en las actividades escolares.
5. Líder cultural: consolida y robustece los valores propios que dan identidad a la institución, así como las creencias, raíces culturales, y la misión de la misma. Enlaza y fomenta las creencias tanto de los profesores como de los estudiantes y familiares que hacen parte de la comunidad colegial de la institución educativa.

Estos cinco estilos de liderazgo dan cuenta de las dimensiones que debe abarcar un líder educativo, quien no solo debe ocuparse de los procesos netamente administrativos, sino que debe tener en cuenta el contexto en el que desarrolla su quehacer, debe poseer con una visión antropológica que le permita contar con un equipo de trabajo que oriente su labor a cumplir con los objetivos propuestos.

El liderazgo educativo juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar, (Maya, Aldana e Isea, 2019). En este sentido, la función de un líder educativo va más allá de dirigir una institución, su gestión va a desencadenar una serie de consecuencias que pueden beneficiarla, una de ellas es conseguir y asegurar la calidad, algo que se busca mantener dentro de la FAC ya que como se mencionaba anteriormente, 7 de sus 8 programas técnicos están acreditados como programas de calidad por el MEN.

Uno de los objetivos principales, es promover la mejora en el rendimiento escolar, proyectando resultados académicos óptimos y el diseño y desarrollo de estrategias que incrementen el número de estudiantes, en consecuencia, mantener altos estándares de calidad, según el planteamiento de Rueda y Velásquez (2020); es clara la incidencia que tiene el liderazgo directivo en los procesos de gestión de calidad en la educación, por ello se debe desarrollar un plan de carrera para promover la cualificación profesional

permanente de los líderes directivos del área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC y así mismo formular una propuesta para el perfil de los cargos de liderazgo directivo ejercidos en el área de educación de la misma.

A partir de lo expuesto se reconoce la necesidad de contar con personas líderes en educación, más en esta época donde elementos externos como la pandemia del COVID – 19, hicieron que las instituciones educativas tuvieran cambios significativos en los procesos de enseñanza, allí, el papel del directivo docente fue fundamental a la hora de tomar decisiones, competencia necesaria para liderar procesos educativos, puesto que debía buscar el bienestar común de los docentes, estudiantes, padres de familia, colaboradores, entre otros, como lo menciona (Maya, Aldana e Isea, 2019). Actualmente tiene importancia hacer énfasis en el liderazgo directivo por cuanto las organizaciones y el sistema educativo específicamente necesitan ser conducidos por personas que tengan habilidad de dominio de grupos; debido a que ello permite poder afrontar los cambios y desafíos, que trae el avance de la ciencia y tecnología.

### **3.2. Perfiles y competencias profesionales**

Una de las formas de promover el liderazgo de los directivos como factor de calidad es definir unos perfiles y competencias profesionales que constituyan un referente para la selección, formación, acompañamiento y evaluación de los directivos. Por tanto, como punto de partida, se debe establecer la importancia que tiene la determinación de perfiles profesionales en el área educativa, la cual viene regida desde la Constitución Política de Colombia de 1991, consagrando en el artículo 68 inciso 3 que dice lo siguiente: “La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica”. Por lo cual, para poder garantizar una “idoneidad ética y pedagógica” se debe determinar una ruta de carrera, que permitan formular el perfil del cargo; estableciendo su denominación (cargos directivos o cargos docentes), describiendo su propósito y las funciones esenciales asociadas a los mismos, también debe establecer los saberes que debe poseer y comprender; así como los requisitos mínimos de formación académica y de experiencia requeridas para ejercer algún cargo.

El MEN, como entidad encargada y competente de regular las políticas educativas en Colombia, en aras de consolidar y promover la carrera docente con el fin de garantizar una gestión eficiente, transparente y participativa dentro de las instituciones educativas, creó en el año 2016, el Manual de Funciones, requisitos y Competencias, para los cargos de directivo docente y docente, en donde estableció los perfiles, funciones y competencias que debe tener un directivo docente y docente en el sector público en Colombia,

Por lo anterior, se hace imperativo definir qué es un perfil profesional y sus competencias.

### 3.2.1. Perfil Profesional.

¿Qué es un perfil profesional?; Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término “*Perfil*” proviene del occitano “dobladillo” y hace referencia a un “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo”. De igual forma, el término “*Profesional*” hace referencia a “Una persona: Que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes”. Por lo cual al conjugar ambos términos se puede inferir, que, un perfil profesional es un conjunto de características y rasgos especiales que una persona debe tener para poder ejercer una profesión con capacidad relevante.

Para Galvis (2007), perfil es “el conjunto de competencias organizadas por unidades de competencias, requeridas para realizar una actividad profesional, de acuerdo con criterios valorativos y parámetros de calidad” (p 52,53).

De igual forma para Sánchez (2016) el perfil debe “concebir los elementos cognitivos, de destrezas y actitudinales que le configuran como profesional. O lo que es lo mismo, un marco de referencia en el que están recogidas sus competencias.” (p.2).

Para el MEN, el concepto de perfil profesional tiene el significado establecido por Galvis, Fernández y Valdivieso (2006), según lo determinado en el Anexo I de Resolución 15683 “*Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes del sistema especial de carrera docente*”, así mismo, se debe resaltar que dicho concepto es complementado por el MEN, determinando la importancia del mismo, afirmando que el “perfil docente, es un elemento fundamental para que la educación incentive la creatividad y el compromiso social, y sea un servicio pertinente y de calidad”, así mismo determina que “El perfil del educador, es el de *un profesional con formación* en valores, conocimientos y competencias, en la utilización de buenas prácticas en la enseñanza de las disciplinas a su cargo, en los niveles educativos para los cuales se está formando” (p. 8)

Por lo anterior el MEN, mediante la Resolución 02041 de 2016 “Por la cual se establecen las características específicas de calidad de los programas de licenciatura para la obtención, renovación o modificación de registro calificado” en los numerales 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 determina los valores, conocimientos y competencias básicas en las cuales se debe formar al futuro docente por lo cual, los mismos valores, conocimientos y competencias básicas deben ser observados en el personal que ocupe cargos de directivos docentes, teniendo en cuenta que son las personas encargadas de liderar y gestionar las instituciones educativas de carácter público:

**3.2.1.1 Componente de Fundamentos Generales:** Desde la propuesta de formación en competencias del MEN para todo el sistema educativo se encuentra una primera clasificación que aplica a todos los niveles del sistema y que está referido a las competencias generales. Dado que las competencias básicas se establecen como meta para los estudiantes desde primera infancia, desde la perspectiva del MEN



para docentes y directivos, dichas competencias también deben ser objeto de reconocimiento y formación. Como se evidencia para este caso en el numeral 2.1 de la Resolución 0241 del MEN. Donde se describe el presente como las competencias básicas y generales que un docente debe tener para poder ejercer con propiedad su labor:

- a) “Competencias comunicativas en español, manejo de lectura, escritura y argumentación.
- b) Competencias matemáticas y de razonamiento cuantitativo.
- c) Competencias científicas.
- d) Competencias ciudadanas.
- f) Competencias en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) Competencias comunicativas en inglés”. (MEN, 2016, p. 9)

**3.2.1.2 Componente de Saberes Específicos y Disciplinarios:** El educador debe demostrar dominio de los saberes y conocimientos de los fundamentos conceptuales y disciplinarios del área en que se desempeñará. De igual manera, debe estar en capacidad de investigar, innovar y profundizar de forma independiente en dichos fundamentos, por lo cual, se demanda de él lo siguiente:

- a) “Apropiar la trayectoria histórica y los fundamentos epistemológicos del campo disciplinar y/o de los saberes específicos que estructuran el programa de formación.
- b) Dominar los referentes y formas de investigar del campo disciplinar o profesional.
- c) Desarrollar actitudes y disposiciones frente al trabajo académico y la formación permanente” (MEN, 2016, p. 10)

**3.2.1.3 Componente de Pedagogía y Ciencias de la Educación:** El presente componente establece la necesidad de crear diferentes ambientes para el aprendizaje de los estudiantes, que permita garantizar una formación integral del mismo. Para lo cual, se requiere del docente la aplicación de los conocimientos adquiridos en pedagogía y las ciencias de la educación. Forman parte de este componente:

- a) “El dominio de las tradiciones y tendencias pedagógicas y didácticas;
- b) La comprensión del contexto y de las características físicas, intelectuales y socioculturales de los estudiantes;
- c) El conocimiento de las diferentes maneras de valorar, conocer y aprender de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, de manera que luego puedan incorporar esto a las diversas características físicas, intelectuales y socioculturales de los estudiantes;
- d) La importancia del desarrollo humano y cultural de los estudiantes en el desarrollo de sus prácticas educativas;
- e) La comprensión y valoración de la importancia de los procesos propios de desarrollo profesional y la búsqueda del mejoramiento continuo;

- f) La vinculación de las prácticas educativas con el reconocimiento de la institución educativa como centro de desarrollo social y cultural.
- g) La competencia para evaluar, la cual involucra las capacidades de comprender, reflexionar, hacer seguimiento y tomar decisiones sobre los procesos de formación, con el propósito de favorecer los aprendizajes, la autorregulación y plantear acciones de mejora en los procesos en los procesos educativos y en el currículo. Lo anterior supone:
  - i) Utilizar alternativas y modalidades para evaluar
  - ii) Comprender el impacto de la evaluación en el mejoramiento de su práctica y de los procesos educativos.
  - iii) Comprender la relevancia de la autorregulación en los sujetos de la educación.
  - iv) Incorporar a los procesos formativos, momentos distintos para promover la autoevaluación, heteroevaluación, interevaluación y coevaluación.
  - v) Utilizar la información de la evaluación para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes”. (MEN, 2016, p. 10)

**3.2.1.4 Componente de Didáctica de las Disciplinas:** Este componente reconoce la importancia de la articulación entre la pedagogía y la didáctica como elementos importantes en el diario vivir del educador.

De igual forma, establece una aproximación integral y transversal que permite trabajar a partir de proyectos concretos de formación en el aula, asegurando el análisis de contenidos disciplinares, así mismo comprende el desarrollo de las siguientes competencias:

- a) “Saber cuáles son las mejores prácticas pedagógicas y didácticas para enseñar contenidos específicos de la disciplina que enseña;
- b) Investigar, interrogar y apropiarse el contexto educativo, pedagógico y didáctico propio del campo o las áreas de su disciplina;
- c) Comprender, desde distintos marcos pedagógicos y curriculares, el lugar que ocupa la enseñanza de la disciplina a su cargo;
- d) Tener capacidad para estructurar y representar contenidos académicos desde una perspectiva pedagógica y didáctica;
- e) Estar familiarizado con preconcepciones y dificultades que los estudiantes suelen tener frente a la apropiación de temas concretos disciplinares;
- f) Desarrollar estrategias pedagógicas pertinentes para asumir las necesidades educativas de los estudiantes en contextos culturales, locales, institucionales y de aula específicos;

- g) Promover actividades de enseñanza y aprendizaje que favorezcan el desarrollo conceptual y actitudinal de los estudiantes en la disciplina que enseña;
- h) Incorporar con criterio pedagógico y didáctico el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) a sus procesos educativos en su contexto sociocultural” (MEN, 2016, p. 11)

Así mismo, el MEN establece que el perfil de los directivos docentes y docentes deben estar determinados por competencias funcionales y competencias comportamentales las cuales tienen como objetivo principal el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, pedagógicos, comunitarios y académicos de las instituciones educativas, de igual forma determina que dicho perfil debe tener los siguientes componentes:

1. Identificación del Cargo.
2. Propósito principal del Cargo.
3. Funciones Esenciales (Áreas de gestión, Competencias, Funciones).
4. Conocimientos Básicos Esenciales
5. Identificación de Competencias Comportamentales
6. Requisitos de formación académica y experiencia

De acuerdo con lo anterior, es importante dentro de la descripción de los perfiles establecer que áreas de gestión se deben tener en cuenta, ya que las mismas determinaran las competencias y funciones esperadas para las misma. Acerca de este aspecto el MEN establece en su Guía 34 cuatro grandes áreas de gestión:

1. Gestión directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.
2. Gestión académica: Esta área es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
3. Gestión administrativa y financiera: Esta área es la encargada de ofrecer soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
4. Gestión de la comunidad: Esta área se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con

necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (MEN, 2008 p. 27)

Por lo anterior, se puede deducir que el perfil profesional establecido por el MEN para los directivos docentes de los colegios públicos incluye un grupo de componentes generales basados en competencias básicas y los saberes propios de los licenciados en educación, lo cual permite inferir que los mismos poseen saberes básicos en educación, lo cual les permite conocer de primera mano las necesidades fortalezas y debilidades tanto de los docentes como de los estudiantes a los cuales lideran, impactando de esta manera la calidad de la educación que se brindan en estas instituciones, no solo desde las aulas, sino en la administración de los planteles educativos, ya que los perfiles no solo establecen conocimientos básicos en educación sino que también exigen de los docentes directivos conocimientos básicos de la legislación vigente, así como también impone para los más altos cargos una experiencia mínima tanto en tiempo como en cargos determinados.

En aras de garantizar la mejor calidad educativa en una institución de educación, el perfil de un directivo, debe estar compuesto es un conjunto de componentes básicos que contengan las competencias esenciales que necesita demostrar un directivo en el quehacer diario en su labor, de igual forma estos mismos deben incluir unas funciones básicas que permitan garantizar una gestión integral en las diferentes áreas de gestión que caracterizan a una institución educativa (Directiva académica, administrativa, financiera y de comunidad). Cabe resaltar que lo mencionado anteriormente, solo se puede garantizar si el directivo cuenta con una formación académica básica y una experiencia mínima requerida para cargo. Por lo cual es importante contemplar este componente también.

### **3.2.2. Competencias Profesionales.**

Conforme a lo descrito anteriormente, uno de los componentes principales de los perfiles profesionales, son las competencias, las cuales hacen parte fundamental de los componentes básicos que a su vez son determinantes para la definición de las funciones esperadas de los directivos docentes y de los directivos.

Es así, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) define competencia como “la capacidad de aplicar lo aprendido en una determinada situación y contexto, incluye elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos” (p. 6).

De igual forma, la Organización de estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI, 2017) establece que “las competencias son actividades mediadas cognitivamente, imprescindibles para desempeñar tareas no rutinarias o no programadas, así como fundamentales para afrontar los aspectos complejos e inestables del entorno desde una visión de ajuste; su desarrollo depende de los individuos, por ejemplo, un directivo tiene que decidir dónde, cuándo y cómo utilizarlas” (p. 51)

Conforme a la normatividad colombiana, el Decreto 2539 2005, emitido por la Presidencia de la República de Colombia “por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades” en su artículo 2 se establece, que las competencias laborales se definen como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

Cabe resaltar, que las competencias laborales tienen tres componentes según lo establecido en los artículos 3, 5 y 6 del mismo decreto, determinando los siguientes aspectos:

1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo.
2. Las competencias funcionales del empleo: precisan lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer de manera correcta e idónea su cargo, conforme a los siguientes parámetros:
  - a. “Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
  - b. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
  - c. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
  - d. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados” (Presidencia de la República, 2005, art. 5)
3. Las competencias comportamentales: se determinan teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - a. “Responsabilidad por personal a cargo.
  - b. Habilidades y aptitudes laborales
  - c. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
  - d. Iniciativa de innovación en la gestión.
  - e. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad” (Presidencia de la República, 2005, art. 6)

Por lo anterior, es importante establecer que se determinaron diferentes competencias conforme el nivel jerárquico de los cargos a ocupar, por lo cual el Departamento Administrativo de la Gestión Pública

estableció cinco niveles: I. Nivel directivo; II. Nivel asesor; III. Nivel profesional; IV. Nivel técnico; V. Nivel asistencial.

Si bien es cierto, que a nivel nacional se establecieron unos parámetros generales, el MEN en el año 2017, mediante el “Manual de Funciones, Requisitos y Competencias, para los cargos de directivo docente y docente, en donde estableció los conceptos, perfiles, funciones y competencias que debe tener un directivo docente y docente en el sector público en Colombia”, estableció unas competencias propias para sus directivos docentes y docentes, acorde con los diferentes cargos existentes en las instituciones educativas de carácter público.

Por lo cual, se hace imperativo establecer cómo define el MEN ¿Qué es una Competencia Funcional y Competencia Comportamental? así mismo ¿En qué áreas de gestión se deben poner en práctica? y ¿Cuáles son las competencias funcionales y comportamentales?, Por lo anterior, el MEN estableció lo siguiente:

- a. Las Competencias Funcionales: Se refieren a la capacidad real para desempeñar las funciones individuales de un empleo. Tienen relación con el desempeño o resultados concretos y predefinidos que el directivo debe demostrar (p. 7).

**Tabla 1** *Competencias funcionales*

Área de Gestión	Competencia
Directiva	Planeación y Organización
	Cultura Institucional
	Gestión Estratégica
	Clima Escolar
	Relaciones con el Entorno
	Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional
Académica	Diseño Pedagógico
	Seguimiento Académico
	Prácticas Pedagógicas
	Gestión de aula
	Dominio Conceptual
	Planeación y Organización Académica
	Didáctica
	Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje
Administrativa y Financiera	Evaluación de Aprendizajes
	Apoyo a la Gestión Académica
	Administración de la Planta Física y de los Recursos
	Gestión del Talento Humano
	Administración de Servicios Complementarios.
	Apoyo Financiero y Contable

Comunitaria	Participación y Convivencia Proyección a la Comunidad Prevención de Riesgos
-------------	---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de la Resolución 15683 del 2016 expedida por el MEN

- b. Las competencias Comportamentales, se definen como: Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atiende a la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad. (p. 8)

**Tabla 2** *Competencias comportamentales*

Competencia	Definición
Liderazgo y Motivación al Logro	Orienta e inspira permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia del establecimiento educativo.  Promueve en la comunidad educativa la apertura al aprendizaje continuo y la búsqueda de unos objetivos comunes para todos.  Privilegia las relaciones humanas armoniosas y positivas en la escuela, como elemento fundamental en el entorno que favorece el aprendizaje, la innovación y el conocimiento.
Sensibilidad	Percibe y se motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y procede acorde con dichas necesidades.
Comunicación Asertiva	Escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que beneficien a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.
Trabajo en Equipo	Participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.

---

Negociación y Mediación Identifica los conflictos y promueve la resolución pacífica de éstos, con el fin de propiciar un clima de entendimiento y reconocimiento de las diferencias.

---

*Fuente:* Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Resolución 09317 del MEN (2016)

Por lo anterior, se puede inferir que una competencia profesional es un conjunto de capacidades y cualidades que tiene el directivo docente, las cuales son guiadas por sus conocimientos académicos y la experiencia laboral adquirida. Permitiéndole de esta manera desempeñar las funciones inherentes al cargo en diferentes contextos y áreas de gestión

### **3.3. Idoneidad profesional**

Uno de los propósitos más importantes en los diferentes procesos de posgrado de las instituciones que los brinda, debería ser ofrecer educación de excelencia, que integre más elementos a la vida profesional de estudiantes que puedan aportar a la sociedad y al desempeño de la vida profesional. Sin lugar a duda, tanto los docentes que lleven a cabo estos procesos, como los líderes o directivos de las instituciones, deben contar con la idoneidad necesaria para cumplir las expectativas de calidad y excelencia que soporte la institución y cumplan con los objetivos de misión y visión de ella.

Es por esto que en este apartado se aborda el concepto de “Idoneidad profesional”. Según la RAE, idoneidad es cualidad de idóneo, que viene del adjetivo “adecuado o apropiado para algo” (RAE), y es con esta última que se realizará al acercamiento a este término en contexto con el objeto de esta investigación.

De acuerdo con el planteamiento de Giacomone, Godino y Beltrán (2018) el término idoneidad desde una mirada didáctica como una *“herramienta teórico-metodológica para la reflexión profesional”* se define como el conjunto de procesos que agrupan ciertas características óptimas en un profesional para alcanzar diferentes objetivos tanto personales como relacionados con el contexto. Los autores definen seis facetas o dimensiones dentro su teoría de la idoneidad didáctica:

- Idoneidad epistémica: la relación entre los objetivos y la misión institucional.
- Idoneidad ecológica: cualidad de adaptar el objetivo institucional a la sociedad y el entorno en se desempeña.
- Idoneidad cognitiva: alcance que tienen los objetivos trazados en la “zona de desarrollo potencial” de igual manera hace mención de las metas personales logradas en referencia a las procuradas.
- Idoneidad afectiva: nivel de afectación emocional, actitudinal, de creencias y diferentes intereses en el proceso de estudio.



- Idoneidad interaccional: capacidad de identificar conflictos semióticos anticipados y resolver aquellos que se producen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Idoneidad mediacional: aprovechamiento de los recursos existentes para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El aporte de Giacomone, Godino y Beltrán (2018) para el presente estudio es relevante, ya que varios de estos elementos de la idoneidad didáctica, contextualizados a los objetivos propuestos en esta tesis, ayudarán a definir de manera más cercana y acertada, el término de Idoneidad profesional en el campo del directivo docente.

Indagando sobre el término en cuestión en este apartado, se encontró una investigación realizada en Chile, donde se estudian algunas características importantes que garantizan la calidad educativa, teniendo en cuenta las capacidades intelectuales de los docentes, entre ellas la actualización constante de saberes, especializaciones y en resumen la idoneidad que corresponde para dar cuenta del éxito educativo.

Según el planteamiento de Medeiros, Gómez, Sánchez, Orrego (2018) se pueden evidenciar tres competencias importantes que los docentes deben poseer en cuanto a fortalecer la calidad educativa se refiere: dominio del contenido, dominio de la didáctica y desarrollo de habilidades socioemocionales que contribuyan a generar un ambiente escolar que suscite el aprendizaje. Partiendo de ello, se pueden tomar dichas competencias, no sólo como parte esencial de los docentes, sino como ejemplo de algunas competencias que debe desarrollar el directivo docente idóneo para ejercer cargos dentro de la ESUFA.

Con el fin de construir el concepto adecuado para definir “Idoneidad profesional”, se han realizados barridos documentales de textos nacionales e internacionales, a partir de los cuales se concluye, que el tema ha sido poco investigado, por tanto, la bibliografía es escasa.

### **3.4. Cualificación profesional**

Los procesos educativos de calidad, abordan competencias que se deben desarrollar y potenciar en la institución, en procura de ofrecer excelentes servicios que coadyuven al desarrollo integral de los directivos, docentes, estudiantes y colaboradores, es por eso que una manera de responder con las expectativas a alcanzar es midiendo el profesionalismo con el que se deben asumir los diferentes retos en la Educación.

La cualificación, como lo menciona Olaz (2011), se puede entender como un compendio de competencias profesionales, dentro de los cuales se contemplan los conocimientos y capacidades, que posibiliten dar respuesta a tareas y a ofertas de cargos de valor en el mercado laboral, las cuales pueden conseguirse por medio de la formación o de experiencia. Planteamiento que es importante resaltar, ya que

no solo hace referencia a las competencias profesionales si no que reconoce la importancia de la experiencia como medio de adquisición de conocimiento, necesario para garantizar la calidad en los procesos educativos.

Olaz (2011) expone que “La cualificación profesional se manifiesta a través de la actuación cotidiana del individuo en el puesto de trabajo” (p. 24), así en cuanto al ámbito profesional, la forma en que las personas se relacionan en el entorno y con él, dan cuenta de su desempeño en la organización y de los objetivos alcanzados a lo largo de un trabajo llevado a buen término dentro del contexto.

De acuerdo a lo postulado por el Instituto Nacional de las Cualificaciones, de España (2003), se considera que la cualificación profesional es un compendio de saberes específicos, que pueden ser evidenciados mediante certificados o títulos profesionales y/o demostrados por medio de procesos de acreditación de la experiencia laboral adquirida.

Así mismo, se puede inferir que la cualificación se resume como la adquisición de diferentes competencias profesionales que permiten desempeñar una actividad que, de cuenta a las exigencias del mercado laboral, en este caso aproximado al plano educativo, fortaleciendo los procesos de calidad que ofrece la institución.

Desde otra perspectiva, se define la cualificación profesional como “Es lo que debe saber (conocer) y saber hacer (capacidad) un trabajador para poder desempeñar bien su trabajo, las tareas en que consiste, según los estándares que el mercado o el sector productivo considera aceptables” (Servicio regional de empleo y formación, 2010). El anterior postulado ratifica el concepto dado por el Instituto Nacional de las Cualificaciones, de España (2003), al reconocer que la cualificación profesional no corresponde a una titulación académica, sino que, debe ser un constante aprendizaje articulado entre los conocimientos adquiridos de manera formal y la experiencia vivenciada en el día a día en el lugar donde se ejecuten dichas actividades.

En definitiva, los constructos elegidos para sustentar los objetivos trazados en la presente investigación, reúnen la información necesaria para buscar desarrollar y definir los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC.

#### 4. ESTADO DEL ARTE

Dentro de la búsqueda documental realizada en bases de datos, se encontraron varios estudios en donde se abordan temas relacionados con: el liderazgo educativo, la cualificación profesional, competencias profesionales y la idoneidad, siendo este último uno de los conceptos que menos producción académica ha tenido. Todos estos constructos son elementos fundamentales en el desarrollo de la presente investigación, es por esto que a continuación se presentarán algunos textos que relacionan dichas temáticas en torno a la educación, pero no se encontraron estudios contundentes sobre la Idoneidad profesional de los directivos, en el área de educación en la escuela de Suboficiales FAC.

En uno de los estudios analizados sobre el liderazgo, Rueda y Velázquez (2020), ubican el liderazgo educativo como una de las cualidades más importantes en la formación de un ethos docente adecuado para el fortalecimiento del crecimiento y desarrollo de los estudiantes, educadores y demás actores dentro de la institución, dando pie a consolidar la cultura institucional. Se analizaron dos instituciones de preescolar ASPAEN en Cali y Manizales donde se tuvo en cuenta la influencia de la acción directiva sobre los comportamientos y actitudes de los docentes, con el propósito de plantear cambios que ayuden a mejorar la cultura institucional y el fortalecimiento del ethos docente, entendido como la dimensión ética profesional de los maestros. En el estudio de tipo mixto y diseño etnográfico se recolectó la información a través de una encuesta de evaluación del ethos docente, la cual se aplicó a todas las directivas y colaboradoras de las dos instituciones participantes. También se realizaron entrevistas a profundidad dirigidas a seis integrantes de cada jardín. Y se complementó la información con una revisión documental de los principios de liderazgo definidos por ASPAEN y del perfil de cargo que ha establecido la Asociación para directivos docentes. Se concluye que el liderazgo directivo es fundamental e influyente en toda la organización, propendiendo una educación de calidad y alimentando un clima institucional ameno para desarrollar los objetivos de la entidad. Además, las autoras resaltan que el perfil del líder y sus características tienen una fuerte influencia en el ethos de los profesores y por tanto en el logro de las metas institucionales.

En concordancia con lo anterior, Ruiz (2020) plantea que el liderazgo directivo debe trascender a los docentes y a los estudiantes, en términos de autonomía reflexiva, más allá del posicionamiento económico, que fomenten un crecimiento personal para comprender al otro desde la empatía y así favorecer el bien común. En esta investigación con enfoque cualitativo y diseño descriptivo de tipo transversal, se aplicaron dos cuestionarios para la recolección de la información a cuatro directivos del Evergreen School de la básica primaria, con el propósito de identificar en primer lugar la percepción de las competencias directivas y en segundo lugar, se realizó una autoevaluación frente a estas competencias. Los resultados arrojados indican que el liderazgo directivo, no solo se enfoca en mantener una institución funcional y posicionada, sino en desarrollar integralmente a sus actores de manera que se generen espacios de

motivación con una mirada antropológica que potencialice las diferentes gestiones que intervienen en el establecimiento educativo.

A propósito de la gestión directiva, Velásquez y Valiente (2019) en su artículo de tipo analítico, teniendo como referente el concepto de varios autores y propuestas de los ministerios de educación de El Salvador y Perú, sobre los procesos de enseñanza – aprendizaje, describen las principales características, asociadas a la gestión del directivo escolar, teniendo como fuente principal los lineamientos que el Ministerio de Educación de Chile (en adelante MINEDUC, 2005) define, divididos en cuatro dimensiones de la labor de los directivos escolares: Liderazgo, gestión curricular, gestión de recurso y por último gestión del clima organizacional y convivencia, todo esto encaminado al proceso de enseñanza – aprendizaje, tomando como eje fundamental la gestión del director escolar quien debe poseer cualidades y destrezas, habilidades, conocimientos y competencias que permitan constituir y favorecer procesos educativos de mayor eficacia, por tanto se evidencia la necesidad de contar con un directivo altamente competente para ejercer una dirección institucional de calidad.

Las competencias para ejercer un liderazgo educativo eficiente, según Núñez y Díaz (2017) deben ser una integración de experiencias, saberes y habilidades que le permitan desempeñarse en los diferentes escenarios profesionales y sociales donde ejerza su labor, propiciando espacios de trabajo en equipo, confianza, participación, ente otros, para así desarrollar procesos facilitadores del crecimiento de la institución.

El estudio, con diseño descriptivo aplicado, implementó un cuestionario a 340 directivos y docentes de tres regiones del norte del Perú: Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, con el objeto de elaborar un perfil para los directivos con competencias gerenciales, para instituciones de educación básica, lo que dio como resultado tres competencias primordiales para perfilar el rol del directivo para las instituciones educativas, 1. Manejo de dirección: gestionar procesos académicos y administrativos, priorizando a la persona humana, teniendo en cuenta los intereses de quienes integran toda la comunidad educativa; 2. Gestión compartida del cambio: allí los directivos reconocen las capacidades del equipo de trabajo y de esta manera se plantean soluciones que posibiliten la competitividad, efectividad y calidad de la organización; 3. Manejo del liderazgo: esta competencia deja ver la capacidad de creatividad, visión a futuro, compromiso, entre otras, con el propósito de crear un clima organizacional adecuado basado en el liderazgo, confianza, respeto y calidad.

Este artículo concluye que el perfil por competencias gerenciales de los directivos, debe impulsar que la participación de todos los miembros que conforman la institución educativa, brindando la seguridad de los mismos, tanto laboral como emocionalmente. En este sentido es importante resaltar en el directivo

docente, las competencias necesarias para ejercer su liderazgo, adoptándolas de manera proactiva para desempeñarse una organización como la FAC.

Por su parte, Herrera y Tobón (2017) rescatan en su artículo dos ejes primordiales de la gestión de un director, el primero de ellos es el liderazgo no como dominante o conductista, sino como aquel que propicia la participación activa de todos los miembros de la organización, el segundo eje es la gestión directiva, con una mirada fundamental a la formación de los agentes educativos, el estudio concluye resaltando la importancia de fomentar un trabajo participativo y la necesidad de generar la formación integral de quienes intervienen en los procesos de enseñanza, vistos desde la socioformación. Este estudio de enfoque cualitativo, fundamentado en la investigación, empleó la cartografía conceptual, como técnica de análisis de los documentos seleccionados, allí usaron sus ocho categorías o ejes, cada una basada en preguntas que orientaron la información necesaria para perfilar al director escolar: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación.

En este orden de ideas en el cual, el liderazgo directivo ejerce gran importancia dentro de la organización, Iniesta, Montalvo y Lugo (2018) plantean una reflexión sobre el papel que desempeña el director y su equipo de trabajo, particularmente en los grados de bachillerato, en cuanto a la implementación de estrategias que fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes de la escuela Secundaria Técnica número 70, Francisco Larroyo, en México, tomado como estudio de caso. Uno de los hallazgos relevantes de este estudio es contar con un directivo idóneo y altamente competente, como lo mencionan las autoras de este artículo:

Uno de los elementos esenciales en toda organización educativa para brindar una educación de calidad es el director, el cual debe tener un perfil de competencia organizacional, es decir, ser competente como líder y a la vez, tener un alto nivel de estudios y conocimientos pedagógicos, experiencia, y ser humano, con un desarrollo de la inteligencia emocional. (Iniesta, et al 2018, p. 167)

Para este artículo investigativo de enfoque cualitativo y diseño de investigación exploratoria transversal, se emplearon encuestas, en las que no se hace evidente los criterios de selección y aplicación poblacional de la misma, sin embargo, resalta la “importancia de incluir en las políticas educativas la promoción del liderazgo directivo escolar” (Iniesta et al, 2018 p. 156).

Dentro de las conclusiones del texto, se puede extraer que actualmente las instituciones educativas deben contar con líderes que promuevan el desarrollo integral, mediante la innovación y la participación colectiva, fomentando la mejora constante del centro escolar.

Teniendo en cuenta la importancia de asegurar y propender la calidad de los procesos que se gestan dentro de las instituciones educativas, Fretes (2020) sitúa el liderazgo como un elemento clave para centralizar el accionar de las organizaciones, con el propósito de conseguir los objetivos trazados. Así

mismo, para posicionar una institución de educación superior en el mercado, es indispensable asegurar la calidad global de la misma, teniendo en cuenta la innovación y la apertura a espacios de trabajo colaborativo.

El artículo destaca que para fomentar la calidad de los docentes y del líder directivo, es indispensable, además de la experiencia y el escalamiento construido desde el inicio de su quehacer docente, una formación y actualización profesional constante. Esta investigación de revisión no sistemática, tiene un enfoque metodológico cualitativo, de tipo hermenéutico y de comparación constante entre artículos y fuentes confiables en idioma español, publicadas desde el año 2006 a 2010 y desde el 2014 al 2020. En una de las conclusiones más relevantes, el texto propone dos visiones a cerca de la formación del carácter y aptitudes de un líder directivo, en primer lugar, algunos autores afirman que son características innatas, y, en segundo lugar, que se pueden construir por medio de experiencias y formación académica.

En la misma línea, enmarcados en la definición y perspectiva del liderazgo directivo, Pedraja, Marchioni, Espinoza y Muñoz (2020) reconocen que para responder a los retos actuales universitarios, es necesario desarrollar un liderazgo basado en competencias que garanticen potencializar la calidad en la educación y la producción de nuevos conocimientos, “liderazgo colaborativo, la competencia intercultural global y la capacidad de responder ágilmente a las circunstancias cambiantes” (Pedraja et al. 2020) y así contribuir socialmente en valores como la igualdad, pluralidad, entre otros. La metodología empleada en este artículo se fundamenta en la revisión documental, apoyado en fuentes secundarias como artículos y revistas de cinco años de antigüedad a la creación de este texto. El escrito arroja tres conclusiones que convergen en señalar que el liderazgo directivo y la cultura organizacional son de gran influencia en el logro de la calidad que se ve reflejado en el desempeño de los docentes, en la formación de profesionales competentes, en la satisfacción general, en el cumplimiento de los objetivos y en la permanencia y sostenibilidad de la institución.

Ahora bien, Palma y Rodríguez (2018) destacan que el liderazgo debe ser un agente motivador e influyente, el cual es aplicable solamente, cuando se tiene a cargo un grupo o equipo de trabajo, encaminados a alcanzar logros y objetivos conjuntamente, es decir, el liderazgo no se ejecuta en solitario. Esta publicación científica, pertenece a la revista *Diálogo Andino*, la cual se enfoca en divulgar artículos e investigaciones en campos a fines a las humanidades y las ciencias sociales. El escrito da a conocer ciertos rasgos y características del liderazgo académico, haciendo mención a los siguientes:

- Liderazgo distribuido: nace en la dirección universitaria, delegando funciones en sus colaboradores, con el propósito de lograr objetivos comunes.
- Gestión de objetivos desafiantes: son los planteamientos de objetivos inmediatos, con miras a logros futuros.

- Construcción de un clima moral, orientado a la eficacia: lo definen como el logro conjunto a partir de los aportes individuales.
- Una dirección respetada académicamente: se refiere a contar con directores preparados profesionalmente, con grandes cualidades investigativas.
- Una motivación que inspira progreso: El directivo debe tener visión de futuro, logrando es su equipo de trabajo un clima organizacional de cooperatividad, encaminado al bien común.
- Fomento a la innovación y a creatividad: en este punto, el directivo debe incitar al desarrollo de la creatividad en sus colaboradores, incorporando herramientas tecnológicas que complementen su quehacer dentro de la organización.

Como conclusión, se destaca la importancia e influencia del líder académico en el avance y perfeccionamiento de la institución, ya que su gestión de da un valor agrado al trabajo realizado por sus colaboradores.

A la luz de distintas definiciones de liderazgo directivo y la importancia de las competencias que deben desarrollar para asumir correctamente los diferentes procesos de gestión, Andriukaitienė, Voronkovam Kyvliuk, Maksimenyuk y Sakun (2017), resaltan las competencias del liderazgo dentro de los procesos gerenciales. Para esto se utilizó el método de análisis y síntesis de literatura científica, así como la simulación, teniendo en cuenta posturas que abordaran el desarrollo humano como construcción de una mejor sociedad. Se realza el término de Liderazgo, como un proceso en el que el líder y su equipo de trabajo se relacionan al punto de ocasionar cambios dentro de la institución, convirtiéndose en un agente de motivación, para lograr metas comunes.

El artículo hace énfasis en que el líder tradicional encargado de brindar un equilibrio en la organización, a futuro debe complementar su formación, desarrollando competencias sociales que promuevan el desarrollo antropológico a todos los miembros de la institución, mediante la innovación, reconocimientos, escucha constante, promoción de cualidades, autoconfianza, capacidad de resolución de problemas, entre otros, a fin de que cada actor consiga la plenitud en su vida personal y profesional. Dentro de las conclusiones presentadas por los autores, se desarrollaron algunas teorías del liderazgo que estructuran las competencias del mismo, entre ellas, la relación e influencia social del líder sobre su equipo de trabajo, la motivación como eje transformacional, el trabajo colaborativo hacia objetivos comunes, el desarrollo pleno de la persona, la competitividad y sostenibilidad de la organización, la gestión de personas y la manera de relacionarse, gestión del cambio e inteligencia emocional, enmarcadas en competencias de conocimiento, habilidades de delegación de funciones, operatividad, carisma, discurso, perspectivas, gestiones, entre otros, que le permitan mejorar su competitividad en el cargo que ocupa.

Otro punto de vista, un poco diferente a los ya citados, Bedoya, Murillo y González (2020) hacen referencia a dos tipos de directivos, el primero denominado *Académico directivo*, que alude a los docentes y estudiosos que se posicionan en un cargo directivo en instituciones de educación superior teniendo como objetivos el desarrollo profesional, cognitivo y autónomo, y el segundo, llamado *Directivo académico*, quien es el que asume el cargo directivo, teniendo como experiencia temas gerenciales en organizaciones del sector productivo.

A partir del postulado anterior, se debe trascender del ejercicio profesional académico hacia un complemento de dominio y gestión administrativa universitaria. Partiendo de los registros documentales que sustentan este artículo, los investigadores afirman que la búsqueda de las características para asumir un cargo administrativo en las instituciones de educación superior, se sintetizan en competencias que “giran en torno a la acción y el conocimiento y agrupa habilidades, destrezas, aptitudes, dominios, idoneidad, atribuciones y características de las personas que permiten aumentar el nivel de su desempeño y demostrarlo” Bedoya et al (2020) citando a (Casani y Rodríguez, 2012; Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011; Loyola y Tristán, 2017).

Los cambios en la educación superior en Colombia, y la carencia en las investigaciones sobre el directivo universitario actual, reiteran la necesidad de indagar en torno a las competencias pertinentes de la gestión del directivo, que le permita asumir los crecientes desafíos y oportunidades de mejora, que enfrenta el sector educativo en el país.

Esta investigación con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de corte transversal, de tipo exploratorio y descriptivo, realizó la aplicación de un cuestionario online en el cual se invitaron a 1.134 directivos de distintas universidades colombianas, del cual se tuvo réplica del 23,9%, es decir que el alcance fue de 272 respuestas. El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta la revisión de literatura que abarcan los temas de competencias administrativas y gerenciales de tipo comportamental y funcional, éste fue aplicado en su mayoría a hombres que tienen a su cargo, mandos medios en las instituciones, sin embargo, también se desarrolló en mujeres que desempeñan cargos de baja dirección, el estudio no revela los criterios de selección de los participantes, gran cantidad de encuestados, de ambos géneros, tienen estudios de posgrado de diferentes áreas. Teniendo en cuenta los resultados del desarrollo de la presente investigación, se evidenciaron dos competencias de mayor influencia, el trabajo en equipo y el liderazgo. Un hallazgo interesante del texto señala que, para las mujeres, el trabajo en equipo es la competencia de mayor auge, entretanto para los hombres, el más significativo, es el liderazgo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, Chow, Sulaman, Hijattulah, Muhammad (2019), identifican que las capacidades de liderazgo, influyen en la calidad de las instituciones, pero en el mundo



de hoy, donde los entornos son tan cambiantes, los líderes deben enfrentarse a grandes retos, en los que están inmersos factores como el crecimiento poblacional, la aparición de nuevas tecnologías y su velocidad de expansión, la globalización, entre otros, creando ambientes de incertidumbre que deben ser apropiadas de manera competente por el directivo; la persona que desempeñe este rol debe ser consciente de su papel y ejecutarlo de acuerdo a las necesidades del contexto y la realidad del mismo de manera adaptativa. Los investigadores de este artículo se basaron en los siguientes modelos de liderazgo: “Jerárquico, de *lessez-faire*, académico individual, transaccional, transformacional, distribuido, colaborativo u otros relacionados” (Chow Tong Wooi et al, 2019, sp). El texto tiene como pregunta de investigación ¿cuáles son las competencias de liderazgo emergente en la institución de educación superior?, y la metodología empleada se basa en el paradigma del estudio de caso comparativo apoyados en el análisis de datos. Los criterios de selección de la institución elegida para la realización del estudio, tuvo en cuenta que dicha organización contara con una junta directiva y un equipo de gestión, es este caso fue elegida La Universidad Putra Malaysia (UPM). Se hizo un muestreo con 12 participantes, 9 hombres y 3 mujeres, con experiencia en liderazgo de al menos 14 años hasta 37. En conclusión y en busca de dar respuesta a la pregunta de investigación, se tuvieron presentes seis competencias relacionadas al liderazgo, “liderazgo corporativo, visión y pensamiento estratégico, agilidad de liderazgo, adaptabilidad y cambio, relación y colaboración, competencia intercultural”.

Vinculando los resultados anteriormente vistos, Shao (2017) realiza una investigación donde analiza la relación que existe entre las competencias de los directivos y el éxito de los programas que lideran. Para ello, se dio valor al liderazgo en cuanto a la combinación, desarrollo y arraigo de algunas competencias que involucran el tema gerencial, intelectual y emocional. De allí complementan que la gestión sólida de un programa de debe basar en la adaptabilidad, como ya lo han mencionado autores anteriormente citados, ya que esta característica implica que se tiene presente el contexto, se generan relaciones de creatividad colectiva, brinda espacios de flexibilidad y dinamismo, que potencializan el rol directivo. Para alcanzar este nivel de dirección, el texto propone la conexión de destrezas interpersonales y credibilidad, entendimiento de la realidad organizacional y la gestión estratégica. El investigador también refiere que hoy día, la función del directivo no se fundamente únicamente en su gestión diaria, sino que está en una transición hacia el líder directivo, lo que envuelve más responsabilidades como la gestión de la institución como tal y ejercer el liderazgo hacia unos equipos de trabajo, que le permitan liderar en conjunto. Para lograr responder con el objetivo del artículo, Shao (2017) realiza una revisión de literatura apoyada en los siguientes temas:

- Teoría de la contingencia como perspectiva teórica: se fundamente en que el proceso organizacional se debe a su contexto y entorno.
- Éxito del programa: se define como el alcance que se tiene al lograr la estrategia planteada.

- Competencias del liderazgo: vistas en términos de visión y pensamiento estratégico, teniendo en cuenta la parte humana, la reflexión y el trabajo colectivo.
- Contexto del programa: contexto global donde se introduce el programa, sugieren que debe ser flexible y adaptable.

En el estudio se manejó una perspectiva epistemológica positivista con enfoque deductivo, en el que incluyeron cuestionarios donde obtuvieron datos cuantitativos, que se aplicaron a administradores de programas, para ello tuvieron en cuenta dos temas principales, primero, el éxito y el contexto del programa y el segundo, sobre dimensiones del liderazgo. Se recogieron 81 respuestas, de las cuales se tuvieron en cuenta 79, el autor no especifica el porqué de la cantidad ni la caracterización de la población escogida, sin embargo, muestra que se utilizó el análisis de regresión jerárquica moderada (MHRA) para el tratamiento de las encuestas realizadas. Es estudio concluye afirmando que, en definitiva, el impacto y éxito de un programa, depende en gran porcentaje a las competencias de liderazgo que los directivos ejecuten en la institución.

Por otra parte, desde el estudio de caso planteado por Mellado, Chaucono y Villarraga (2017), el cual tuvo un tipo de metodología mixta de carácter descriptivo, donde se aplicó un cuestionario tipo escala Likert, se pudo evidenciar las “creencias del proceso pedagógico de los equipos directivos sobre tres dimensiones referidas al diseño y planificación, enseñanza aprendizaje y evaluación” (Mellado et al, 2017, p. 3, luego de considerar los resultados, se analizan los datos en grupos de discusión, dando pie al diálogo mediante preguntas clave, del mismo corte de las utilizadas en el cuestionario.

A lo largo del texto se aborda el liderazgo directivo desde una mirada plena de afectación sobre los procesos de aprendizaje en los estudiantes, proponiendo que se hace necesario que el equipo directivo posea conocimientos de carácter pedagógico, para ejercer su rol de manera más eficiente, fomentando el trabajo colectivo profesional en donde el diálogo reflexivo pueda superar esas creencias del director que asume su papel solo desde la parte gerencial, sin un antes pedagógico o educacional, basado en la experiencia y en los estudios pueda desarrollar integralmente su dirección escolar.

Las personas que participan en este estudio son 10 directivos, que se enfocan en la primaria y secundaria, en Chile, en la región de la Araucanía, y que se desempeñan en establecimientos educacionales de las zonas urbanas, las cuales poseen un alto índice de vulnerabilidad con hasta 750 estudiantes matriculados. El rango etario de este equipo directivo oscila entre 38 y 65 años de edad, el 40% son mujeres y el 60% son hombres, cabe destacar que ninguno de ellos tiene formación en liderazgo pedagógico y llevan trabajando en esas instituciones un promedio de 14 años de experiencia en cargos directivos, el 20% de ellos son titulados profesores de primaria y de secundaria un 80%.

En el estudio realizado a dos instituciones de educación superior de Colombia, específicamente en Antioquia, Alzate, Arango y Chaverra (2020) se aproximan al análisis de la gestión que deben ejercer los actuales directivos docentes, partiendo de la premisa, que no pueden seguir con la “clásica administración y planeación educativa” Alzate et al. (2020) sino que por el contrario, deben valerse de herramientas transversales que en contexto respondan al “saber cómo” partiendo de la vivencia del día a día y su estrategia planteada a futuro, sin desconocer la cultura organizacional que identifica a cada institución, gracias a la experiencia y trayectoria, el tipo de capital humano que se desempeña allí y los retos que nacen de su PEI. La Universidad Católica de Oriente y Corporación Universitaria Minuto de Dios (en adelante UNIMINUTO), sede Bello, actores principales de este texto, vienen presentando algunas problemáticas directivas, que deben ir sopesando diariamente por sus líderes, intentando mantener los programas académicos y brindando un seguro en la parte administrativa y financiera, manteniendo la responsabilidad ética y política que como institución educativa ofrecen a la comunidad y ciudadanía en general.

Alzate et al. (2020) citando a Villareal (2005) definen la gestión directiva como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que comprende, entre otras, las administrativas, de personal, económicas, de planificación y de programación”, partiendo de esto, subraya tres retos interconectados a tener en cuenta: 1) Una gestión eficaz, adecuada y pertinente: trabajo en equipo para alcanzar metas institucionales comunes, 2) Una gestión institucional que reconoce los procesos y está orientada hacia los resultados: mediante una constante autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en aras de alcanzar un constante progreso y 3) “Una gestión universitaria que reconoce la importancia de formar integralmente su talento humano con el propósito, por un lado, de prepararlo para los diferentes cambios que se afrontan en el ámbito educativo y, por el otro, para el uso estratégico del conocimiento” Alzate et al. (2020) fomentando flexibilidad en la organización, donde se trabaje en pro de las capacidades que se logren estimular mas no por el estatus que brinda el cargo directivo.

Todo esto con el ánimo de perfilar un liderazgo renovador, que movilice hacia la cultura de la gestión del conocimiento mediante un trabajo colectivo constante, construyendo camino hacia lo novedoso a propósito de transformar la cultura directiva organizacional y académica, de esta manera, la visión del nuevo líder universitario tendrá que sobrepasar los límites del “clásico administrado” e irse construyendo como un “gestor educativo” Alzate et al. (2020), teniendo como eje primordial a la persona humana, facilitando una aproximación holística y sostenible de todo lo que conlleva la vida universitaria.

El tipo de investigación de su estudio es de tipo cualitativo inductivo, específicamente estudio de caso y contó con una muestra de 20 directivos que tuviesen por lo menos un año de experiencia en la institución en algún cargo de gestión académica o administrativa y responsables de un equipo de trabajo. Los datos se recopilaron mediante una entrevista semiestructurada para directivos y otra para sus grupos de personas a

cargo, recopilando información que después se procesó con el software Atlas Ti. Como conclusión, los investigadores resaltan que la Universidad debe contar con estrategias directivas que generen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el empoderamiento colectivo, la democratización del conocimiento, la solidaridad académica y administrativa y el respeto, afianzando maneras de liderazgo directivo que se fijen en la “autoorganización, la autorregulación, la incertidumbre y la recursividad, como algunos de los pilares para impulsar una gestión universitaria renovada” (Alzate et al., 2020).

En relación con la cualificación profesional para líderes educativos, es de resaltar que, pese a los avances con respecto a este tema en países como Chile, en la región América del Sur, no se referencian estudios recientes acerca de éste. Se debe distinguir, que, en Colombia el MEN en el año 2016, estableció unas competencias y experiencias requeridas para ocupar cargos directivos en instituciones de educación públicas, el desempeño de los líderes educativos que han ocupado cargos directivos bajo estos preceptos no han sido objeto de estudios que permitan evaluar de manera objetiva su gestión, así mismo ocurre en los países de la región.

Por ello, para poder tener una referencia de programas de cualificación profesional para líderes educativos, Bishen (2019) en su artículo, hace un resumen de cómo se estructuró y se ha ido perfeccionando el programa de cualificación profesional denominado *National Professional Qualification for Educational Leaders (NQEL)*, el cual es liderado por el Ministerio de Educación de Malasia.

El autor destaca que el modelo “Cualificación profesional nacional para la jefatura” (traducción propia) implementado en Inglaterra, fue base fundamental para el establecimiento del programa NQEL, pero a su vez Bishen hace énfasis en las diferencias de estos. De igual forma, analiza el crecimiento continuo del programa NQEL desde su creación en el año 1.999 hasta el año 2018, donde a la fecha contaba con 9.368 egresados, los cuales fueron objeto de varios estudios a lo largo del tiempo para determinar la utilidad, fortalezas y debilidades del programa y de esta manera realizar los cambios correspondientes al mismo.

El primero de los estudios elaborados, se efectuó de manera cuantitativa en el año 2003 mediante 214 encuestas realizadas de la siguiente manera: 148 se realizaron a egresados del programa y 66 a personal que se encontraba en el programa de formación NQEL, en dicho estudio se examinó la efectividad del programa de capacitación en tres áreas: conocimientos y habilidades, disposiciones y desempeño, mencionado estudio. En donde el resultado obtenido determinó que la capacitación recibida les brindó conocimientos necesarios para desempeñarse en cargos de liderazgo educativo, pero la mayoría del personal capacitado no fue elegido para ocupar cargos de relevancia en las instituciones educativas, lo cual generó frustración en el personal. Cabe resaltar que dicho estudio, sirvió como sustento, para que la División de Investigación y Políticas

Educativas (EPRD) del Ministerio de Educación de Malasia, efectuará un segundo estudio, con el ánimo de realizar ajustes al programa.

El EPRD realiza un estudio mixto en donde se analizó la eficacia del personal graduado del programa NQEL donde el estudio involucró a 150 graduados del programa que fueron nombrados en cargos gerenciales en centros educativos (Director, Asistente Principal, Líder de Asignatura), así mismo incluyó a 115 egresados del programa que a la fecha no habían sido nombrados en cargos de gestión gerencial y seguían ejerciendo sus funciones como docentes, de esta manera, se aplicó un cuestionario a 600 administradores de centros educativos que contaban con personal egresado del programa NQEL. Dicho estudio reflejó que el personal competente contaba con la capacidad para aplicar los conocimientos generados en el programa (Calidad personal y habilidades de liderazgo) demostrando las bondades del programa, de igual modo, dejó ver algunas falencias, principalmente la falta de políticas claras para el nombramiento del personal capacitado en cargos directivos en las instituciones educativas públicas.

Es importante tener presente que durante el periodo de 2003 a 2010, se realizaron varios estudios para determinar la importancia del programa NQEL clarificando aspectos que se debían mejorar, dichos estudios fueron la base fundamental para que en el año 2011 el Ministerio de Educación de Malasia, hiciera esfuerzos significativos en cambiar la legislación y que la realización del programa NQEL fuera un pre requisito para poder ocupar el cargo de director de un centro educativo, lo cual solo pudo ser efectivo hasta el año 2014 teniendo en cuenta las aspiraciones del gobierno de Malasia expresadas en el plan de educación (2013-2025), el cual busca que todas las escuelas cuenten con líderes educativos de alto rendimiento y altamente calificados.

Ahora bien, Yenyin y Altun (2021) realizaron un estudio, con el fin de crear una escala valorativa confiable para evaluar las percepciones acerca de las cualificaciones profesionales de los docentes en periodo de formación en Turquía, mediante un estudio cualitativo de corte descriptivo e interpretativo en donde se aplicó una encuesta a 290 profesores en periodo de formación, con el fin de indagar sobre las creencias y experiencias de liderazgo. De igual forma dicho estudio incluyó un procedimiento factorial para el análisis de datos, obteniendo como resultado una herramienta válida y confiable con un valor alfa de Cronbach de 0,94 para medir la percepción en formación por competencias que un docente debe poseer, las cuales fueron divididas en seis grandes dimensiones:

- Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el desarrollo
- Conocimiento del programa y el contenido
- Valores personales y profesionales
- Relaciones Escuela-familia

- Desarrollo profesional
- Entorno escolar

Es de relevancia que el mencionado estudio, se realizó a docentes que se encontraban registrados en el Programa de Certificación de Formación Pedagógica de la Facultad de Educación de la Universidad Aydın Adnan Menderes, en donde se recopilaron 290 encuestas, de los cuales solo se usaron 247 para mencionado estudio, es importante señalar que el investigador no describe los criterios de selección para la aplicación de las encuestas.

Otro tipo de estudio realizado en esta misma línea lo expone Fedorchuk (2019) en el cual realiza un estudio cualitativo mediante el análisis teórico comparativo de los diferentes modelos de cualificación profesional para líderes educativos en el mundo, destacando los modelos de países como Irlanda, Países Bajos y Noruega, que tienen como condición previa cursos de pedagogía y una experiencia mínima, para ocupar cargos de gestión escolar. Países como Suecia, Bélgica, Dinamarca, España, Alemania, Portugal y Francia, tienen un sistema de cualificación profesional que exige un curso en pedagogía, experiencia laboral y una calificación mínima obtenida de una prueba estatal. Países como Gran Bretaña, Italia, Finlandia y Austria, que asumen sistemas de cualificación más robustos y estructurados, exigen al personal que ejerce cargos directivos en las escuelas, formación pedagógica, una experiencia determinada y como en los otros casos, una calificación mínima aprobatoria de una prueba estatal y una certificación emitida por el Ministerio de Educación al aprobar el programa de formación de líderes educativos correspondiente a cada país. Sobresale que en estos países se tienen en cuenta seis áreas claves para la gestión de una organización educativa y son medidas por competencias y habilidades que el directivo debe demostrar en su gestión diaria.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, Fedorchuk (2019) hace una comparación de los mencionados modelos, con uno de cualificación profesional de líderes educativos propuesto en Rusia, en donde predomina que el mismo, esté impuesto en la ley federal No. 273-FZ, el cual es complementado por el libro de Calificación unificada de gerentes, especialistas y empleados en su sección “Características de calificación de los Cargos Educativos”, donde se establece que el personal que ocupe cargos de dirección en centros escolares educativos, debe referir un curso en pedagogía, demostrar práctica mínima como docente y haber aprobado el examen de calificación realizado por el estado, equiparando este sistema al impuesto por países como Suecia, Bélgica, Dinamarca, España, Alemania, Portugal y Francia.

Una comparación similar presenta Sağlam, Geçer y Bağ (2017), en la que los autores analizan las políticas y planes gubernamentales para la elección de directores de escuelas públicas en los países

desarrollados y en desarrollo, estableciendo la similitudes y diferencias con el fin de dar sugerencias al sistema de cualificación establecido por el sistema de educación en Turquía.

Dicho estudio cualitativo, se realizó mediante la revisión documental de fuentes oficiales de los países objeto de estudio, destacando que los países desarrollados (Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Finlandia) a excepción de Francia cuentan con programas de formación dirigido a docentes que aspiran a cargos directivos, y cuya aprobación del mismo es un requisito indispensable para poder ser nombrado como director de escuela. En el caso de países en desarrollo como (Bulgaria, Polonia y Hungría), se han tratado de llevar a cabo diferentes reformas para incluir dentro de sus legislaciones como requisito para ejercer cargos de dirección de centros educativos de nivel básico la aprobación de un programa de formación en gestión educativa, aunque actualmente cada uno de estos países maneja un sistema de elección de directores de escuela diferente.

De igual forma, los autores destacan que en Turquía no se tienen políticas claras de selección de directores de escuelas, ya que los mismos se rigen por decisiones meramente políticas y colocan como punto de referencia el intento de golpe de estado realizado en el año 2015, en donde por decisión gubernamental se despidió a la mayoría de los directores de escuelas y se han nombrado por afinidades políticas a sus reemplazos, enfatizando en que el sistema de cualificación profesional turco está por detrás de los sistemas implementados en los países desarrollados y en desarrollo mencionados.

Ahora bien, en la FAC se instauró mediante la disposición 058 de 2019 el “Manual de Funciones y Competencias para el Personal Militar de la FAC” que desempeña cargos de nivel estratégico en la Institución, en dicho manual se establece el perfil que debe tener el personal para desempeñar algunos cargos en la institución.

Dicho perfil está determinado por los siguientes aspectos:

- a) Identificación del cargo: establece la Denominación del Cargo; Cargo del jefe inmediato; Nivel del Cargo; Nivel del Grado.
- b) Perfil del Cargo: Experiencia; Educación mínima requerida; Conocimientos requeridos; Cursos militares mínimos; Cuerpo y Especialidad.
- c) Competencias: Competencias esenciales; Competencias distintivas
- d) Propósito del Cargo: Se hace una descripción del objetivo del cargo.
- e) Funciones del Cargo: Se describen las funciones principales del cargo y el tipo de funciones.

Dentro de los cargos establecidos dentro del manual, se asignaron algunos al área de educación de la Fuerza como lo son el Jefe de Educación de la Fuerza, Director Académico, Subdirector de Educación Superior, Especialista Operacional Admisiones y Egresados, Especialista Operacional Currículo,

Especialista Evaluación Educativa, Especialista Pedagogía y Didáctica, Especialista Docencia, Especialista Acreditación, Especialista Gestión Convenios y Subdirector Relaciones Educativas Interinstitucionales. Es pertinente aclarar, que mencionado manual no es producto de una investigación formal que soporte los parámetros establecidos en cada perfil.

En este manual no se establecen los perfiles del personal de Oficiales y Suboficiales que cumplen sus funciones en las Escuelas de Formación que su vez están determinadas como Instituciones de Educación Superior, como es el caso de la Escuela de Suboficiales FAC “CT. Andrés M. Díaz”.

En síntesis, las investigaciones abordadas para sustentar el estado del arte de la presente investigación, arrojaron que, en su mayoría los estudios son de carácter metodológico cualitativo, apoyados en encuestas o similares que daban respuesta a los temas tratados, por otro lado, se encontraron otras de enfoque mixto y algunos estudios de caso. A nivel general todos se sustentaron en revisiones documentales previas con temas principales como el liderazgo directivo, su influencia, su rol, sus características y a fines, de manera que llegaban a responder con los objetivos o preguntas propuestas.

Realizando el análisis de estos aportes, se pudo efectuar un acercamiento a los constructos teóricos fundamentales de este trabajo, liderazgo directivo, perfiles y competencias, idoneidad y cualificación profesional, por lo tanto, se encontraron puntos convergentes esenciales que serán determinantes para llevar a buen término esta investigación, cumpliendo con el objetivo principal que es definir los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC. En síntesis, los estudios rastreados resaltan la importancia de contar con líderes educativos que tengan las competencias directivas necesarias para orientar las instituciones con idoneidad y calidad.



## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Tipo de estudio

Se estableció que la metodología a desarrollar es de enfoque cualitativo, diseño de investigación – acción y con alcance descriptivo, de esta manera se toman como referencia los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), sobre distintas metodologías de investigación, en el cual se expone que el enfoque cualitativo se vale de la recolección de datos y su respectivo análisis, sin hacerse necesaria una valoración numérica (p,40).

Cerda (1997, en Ñaupas, Valdivia, Palacios, Romero, 2018), dice que el enfoque cualitativo “hace referencia a caracteres, atributos, esencia, totalidad o propiedades no cuantificables... que podían describir, comprender y explicar mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones del grupo social...” (p. 141), lo que aplica en esta investigación pues a través de los participantes se pretende encontrar las características del perfil de los directivos de la ESUFA.

Dentro de los diseños de investigación se encontró que el diseño más apropiado según los requerimientos de este trabajo es el de investigación – acción práctico, ya que su finalidad es contribuir a mejorar programas y procesos estructurales, de manera cíclica o en espiral, siguiendo un proceso de indagación individual o en equipo que inicia hallando el problema, luego se formula una ruta específica, a continuación se ejecuta el plan y se evalúa, para finalmente realizar una realimentación que lleva a determinar si el proceso fue efectivo o si se debe replantear, siendo así un modelo flexible que permita ser modificado a medida en que se implemente el plan de acción, proceso durante el cual los investigadores y miembros de la comunidad pueden liderar la investigación (Hernández, et al, 2014 p, 530)

Por último, se determinó que el alcance es de carácter descriptivo ya que, según Hernández, et al (op. cit.), la meta consiste en que “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2010. P 80); así mismo, este alcance incluye el diseño de la propuesta de un plan de carrera que permitirá incluir un perfil profesional para ejercer cargos de liderazgo educativo en la ESUFA.

Los instrumentos de recolección de información seleccionados son: entrevista semi estructurada, que da cuenta del primer y segundo objetivo específico propuestos y una encuesta cualitativa con opciones de respuesta mixta, que respalda el tercer objetivo específico, los cuales fueron aplicados a actuales directivos docentes de la ESUFA y a algunos que ocuparon dichos cargos.

## 5.2. Etapas del diseño

En la investigación, se destacan cinco momentos importantes que mantienen los principios de la investigación - acción, dando alcance a los objetivos planteados.

- **Primera etapa:** partiendo de la experiencia de uno de los investigadores, surge la necesidad de crear una ruta de carrera que establezca un perfil idóneo para los directivos docentes de la ESUFA, sin desconocer la normativa militar institucional y las limitaciones que esto conlleva.

Esta etapa se desarrolló durante los dos primeros semestres de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, en la que se describe el contexto, antecedentes y se formula el problema de investigación, los objetivos y preguntas asociadas; de igual manera, se describe el marco teórico, en el cual se definen cuatro constructos que cimentaron las bases teóricas que permitieron el proceso investigativo, estos fueron: Liderazgo directivo, apoyado en las teorías de Robinson (2009), Yarce (sf), Jara, Sánchez y Cox, al citar a Leithwood, Harris y Hopkins (2008), Maya, Aldana e Isea (2019) referenciando a Sergiovanni (2001); Perfiles y competencias profesionales, según el MEN, la RAE, Galvis, Fernández y Valdivieso (2006), Sánchez 2016, OCDE (2010), OEI (2017); Idoneidad profesional bajo los planteamientos Gioacomone, Godino y Beltrán (2018), la RAE, Medeiros, Gómez, Sánchez, Orrego (2018) y la Cualificación profesional teniendo presente a Olaz (2011), Instituto nacional de las cualificaciones de España (2003), Servicio profesional de empleo (2003).

- **Segunda etapa:** consistió en la definición de la metodología, teniendo en cuenta el enfoque, diseño y alcance; igualmente, se llevó a cabo la elaboración de dos instrumentos, que fueron aplicados a la población seleccionada de la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana, correspondientes a un cuestionario guía de entrevista y una encuesta de medición que dio paso a la siguiente etapa.

- **Tercera etapa:** en esta parte del proceso, se realizó una visita concertada con la ESUFA, la cual tiene lugar en el municipio de Madrid – Cundinamarca, donde se aplicaron los dos instrumentos mencionados. La entrevista fue contestada por once Oficiales y Suboficiales que ejercen o ejercieron cargos de liderazgo directivo en la institución, de ellos, ocho diligenciaron la encuesta, por medio de un formulario de Google, obteniendo así la información necesaria para y formular el plan de carrera establecido como propósito fundamental para este estudio.

Durante la aplicación de los instrumentos, los investigadores, realizaron una bitácora, donde se consignaron aspectos visibles del lenguaje corporal al momento de dar respuesta a las preguntas planteadas, con el propósito de complementar el análisis de los resultados.

- **Cuarta etapa:** durante esta fase, se realizó la transcripción de las entrevistas y los resultados de la encuesta. Posteriormente se organizaron y analizaron las respuestas, para obtener convergencias y divergencias entre ellas, rescatando los datos más importantes, que permitieron la elaboración de la ruta de carrera, específica para los directivos de la ESUFA, teniendo presente su naturaleza.
- **Quinta etapa:** a partir de los resultados obtenidos, se diseñó un Plan de Carrera que contribuya a promover la cualificación profesional permanente y se formula una propuesta para el perfil de los cargos de liderazgo directivo en el área de educación de la ESUFA.

### **5.3. Alcance**

Para esta investigación, los instrumentos fueron diseñados de modo que la información obtenida diera cuenta de las características, perfiles, tipos de comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos, (Hernández et al, 2014) que permitieran determinar las características personales y profesionales de las personas que asumen los cargos de dirección al interior de la Escuela. En consecuencia, los instrumentos utilizados proporcionaron información que permitió diseñar un “Plan de Carrera”, a partir de las características actuales y de las deseables de los sujetos que ejercen la dirección de la ESUFA y de los que en el futuro aspiren a ejercerla

### **5.4. Población**

La población seleccionada está conformada por Oficiales y Suboficiales de la institución, entre los que se encuentran: jefes de programa, comandantes de escuadrón, comandante de grupo, director y subdirector de la escuela.

### **5.5. Muestra**

Los participantes fueron seleccionados considerando lo estipulado por Hernández et al (2014), quien señala que para la elaboración de muestras en estudios descriptivos y con diseño de Investigación Acción, el número apropiado puede estar alrededor de 10 sujetos. En este caso se diseñó una muestra “por conveniencia” y “por casos tipo” (Hernández et al, 2014), debido a la complejidad que tiene la participación de los sujetos por las restricciones derivadas de temas como la seguridad nacional que requieren las actividades de las fuerzas militares y la inseguridad de algunos de los miembros de la fuerza para pronunciarse sobre aspectos de este trabajo.

De esta muestra, ocho de los once participantes, dieron respuesta a la encuesta enviada por medio digital, nueve de ellos, actualmente, ejercen cargos de liderazgo educativo dentro de la misma y dos, culminaron su ciclo como líderes educativos de la ESUFA y actualmente se desempeñan en otras dependencias.

**Tabla 3** *Muestra Seleccionada.*

<b>Cargo dentro de la ESUFA</b>	<b>Cantidad</b>
Jefes de programa	6
Comandantes de escuadrón	2
Comandante de grupo	1
Director	1
Subdirector	1

*Fuente:* elaboración propia

### **5.6. Instrumentos.**

El primer instrumento empleado y aplicado fue una entrevista de tipo cualitativo, ya que permite de forma más reservada, entablar un diálogo con el sujeto implicado; ésta fue de tipo estructurado, ya que se orientó por medio de preguntas concretas, en procura de dar respuesta a los dos primeros objetivos de la presente investigación (Hernández et al, 2014), ver anexo A.

El segundo instrumento fue una encuesta, que, según López, (1998), es fundamental para estudiar las relaciones sociales, las organizaciones políticas o económicas actuales, el uso de este recurso ha sido esencial para comprender el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones a partir de sus hallazgos, debido a su amplio uso y difusión, la encuesta es el mejor ejemplo de las técnicas de análisis social. Ñaupas (2018) dice que la encuesta “consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas... que están relacionadas con las hipótesis de trabajo... Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis”. En consecuencia, se elaboró el cuestionario, buscando que las respuestas se pudieran ponderar cualitativamente para dar alcance al tercer objetivo propuesto, ver anexo B.

El proceso de diseño de cada uno de los instrumentos permitió dar seguimiento a las metas propuestas, para, posteriormente, elaborar el plan de carrera, ajustados al contexto de orden Militar en el que se abordó; es por ello que fueron la opción más apropiada.

La validación de los instrumentos elaborados, la realizaron los asesores de la investigación, teniendo en cuenta su formación académica, considerándolos idóneos para dicho proceso.

### **5.6.1. Proceso de aplicación de los instrumentos.**

El proceso de aplicación de instrumentos, se llevó a cabo el día 28 de marzo de 2022, en las instalaciones de la Escuela de Suboficiales FAC “CT. Andrés M. Díaz” ubicada en Madrid- Cundinamarca.

Se inició entrevistando al personal asignado a jefes de programa, tanto de pregrado como de posgrado. Las entrevistas tuvieron lugar en una zona al aire libre, donde uno de los investigadores realizaba la pregunta en un ambiente ameno y conocido para ellos; mientras tanto, el otro investigador tomaba notas de campo y simultáneamente iba grabando las respuestas en medio digital (mp3) por medio de un smartphone.

Al finalizar el cuestionario con los ocho jefes de programa, se procedió a realizar el mismo trabajo con el señor Director y Subdirector de la institución, en cada una de sus oficinas; cabe destacar que este último, en años anteriores, se desempeñó en el cargo de Comandante de Grupo Académico, por tanto, su experiencia y comentarios aportan de manera especial como insumo para complementar el perfil requerido para ocupar un cargo de liderazgo educativo.

Finalmente, se aplicó la entrevista al señor Comandante del Grupo de Educación Aeronáutica, realizada en la sala de juntas que se encuentra en la oficina del señor Oficial.

Es conveniente resaltar que, con el fin de evitar que los entrevistados se sintieran cohibidos a responder de manera abierta y sincera las preguntas de la entrevista, los encuentros se desarrollaron de manera individual en lugares donde solo se tuviera contacto con la persona entrevistada, enfatizando que este es un trabajo académico y no tendrá lugar a publicaciones que atenten contra el buen nombre de la institución.

Una vez terminado todo el proceso se compartió el link correspondiente al segundo instrumento implementado que contenía el formulario de Google Forms, para su respectivo diligenciamiento. Vale la pena destacar, que el link no se facilitó durante el desarrollo de la entrevista puesto que para el equipo investigador era importante tener toda la atención del consultado, para observar su lenguaje corporal y tono de voz al momento de contestar las preguntas planteadas.

### **5.6.2. Dificultades.**

Durante la aplicación de los instrumentos se presentaron dos situaciones en las que se debió adaptar el proceso: la primera de ellas fue la falta de disponibilidad de tiempo del personal a entrevistar ya que fué complejo concertar las agendas de cada uno de ellos, teniendo en cuenta que el permiso para esta actividad se debía ajustar a un solo día, por lo cual se tuvo que posponer en varias ocasiones la visita por parte del equipo investigador.

El segundo impase se debió a que del 100% del personal entrevistado, el 72% se acogió al diligenciamiento del formulario en Google Forms, esto se presentó de manera especial con los Oficiales que ostentan altos cargos directivos, ya que al finalizar las entrevistas debían atender otros compromisos relacionados con sus obligaciones dentro de la fuerza.

Es importante mencionar que las dificultades presentadas, fueron subsanadas de manera efectiva, la primera de ellas gracias a la disposición y colaboración del Director de la Institución que, aunque reprogramó varias veces la visita, dispuso de los tiempos y espacios necesarios para que el equipo investigador aplicara los instrumentos preparados. De igual forma, aunque el formulario de la encuesta no fue respondido por todo el personal se obtuvo la muestra suficiente para dar alcance a los objetivos planteados.

### **5.6.3. Aspectos Positivos.**

La aplicación de los instrumentos tuvo varios aspectos positivos, uno de ellos fue la gran disposición por parte del todo el personal entrevistado para responder a cada una de las preguntas efectuadas, así mismo, el equipo investigador ratificó que el proyecto de grado propuesto es de gran relevancia e importancia para el personal que a futuro se vería beneficiado de la propuesta, hecho que fue expresado en más de una ocasión por algunos de los entrevistados.

En consecuencia, las respuestas emitidas por parte del personal indagado no pretendieron ocultar las debilidades directivas que surgen al momento de cumplir las funciones de los cargos ejercidos, hecho que es fundamental para que los investigadores puedan alcanzar las metas propuestas para esta investigación.

Otro aspecto positivo fue que la aplicación de los instrumentos se efectuó en un mismo día, hecho que facilitó la recolección y el análisis de los datos requeridos en el estudio.

### **5.6.4. Notas de campo sobre las actitudes de los participantes.**

Durante las entrevistas se pudo evidenciar que actualmente en la ESUFA, de los ocho jefes de programa entrevistados, el 50% de los mismos se encontraban recientemente trasladados y nombrados en la institución en cargos de liderazgo directivo y contaban con una experiencia menor a tres meses en el cargo por lo cual el conocimiento de sus funciones y deberes aún no eran claras, así mismo, era evidente que aún no contaban con la experiencia necesaria para responder algunas de las preguntas realizadas.

Es fundamental destacar que ninguno de los entrevistados cuenta con estudios en el área de la educación y que, en el caso del Director, Subdirector y Comandante de Grupo, su destinación a la Institución de educación superior, se había dado por sus competencias militares. Para el caso del personal de

Suboficiales, que son jefes de los programas de pregrado, su destinación al cargo se debe a la experticia demostrada en el ejercicio de sus funciones en cada una de sus áreas funcionales específicas.

Por tanto, se hace visible para el equipo investigador que el personal recientemente trasladado a la ESUFA presenta debilidades bastante notorias para la ejecución de sus funciones, hecho que fue reconocido por ellos mismos y que se puede evidenciar por el tipo de respuestas emitidas a cada una de las preguntas del cuestionario.

De igual manera, es perceptible que el personal directivo que ha ejercido el cargo por más de un año cuenta con un conocimiento empírico en educación, producto del ejercicio de sus funciones e interés personal por el tema educativo; así mismo, la institución se encarga de instruir paulatinamente al personal directivo en políticas educativas, enfocadas en mantener los procesos de acreditación que implementa la ESUFA. También se observó que el día a día y la experiencia del personal subalterno que lleva más tiempo en la institución sirven como guía para mejorar las competencias y conocimientos que los líderes educativos, deben tener, hecho que es resaltado en varias ocasiones por los entrevistados.

Es relevante afirmar que, el personal más antiguo en la institución educativa reconoce que las personas que deben ejercer los altos cargos directivos de la ESUFA deben tener una formación previa en educación formal, para desempeñar de manera más efectiva los cargos asignados. Lo anterior teniendo en cuenta que el personal militar tiene experiencia en educación no formal, adquirida en los múltiples cursos que se deben planear y ejecutar a lo largo de la carrera militar para adquirir conocimientos necesarios que permitan desempeñarse en sus respectivas especialidades, experiencia que no es suficiente para los retos que deben asumir cuando llegan a los cargos directivos en la IES.

Dada la importancia de los procesos académicos que se encuentran en la ESUFA, la totalidad del personal entrevistado reconoce por unanimidad, la necesidad de tener una experiencia previa en cargos de menor relevancia, que les permitan adquirir la experticia y conocimientos suficientes para desempeñar el cargo que actualmente se encuentran ejerciendo, situación que solo se pudo evidenciar en uno de los jefes de programa, el cual ejerció en primera instancia el cargo de instructor Militar, posteriormente el de coordinador de programa y, finalmente, fue nombrado como jefe de programa, lo que le permitió llegar a ejercerlo con mayor suficiencia e idoneidad; este mismo oficial dio continuidad a los procesos académicos que se llevaban en el programa sin sufrir los retrasos y traumatismos que padecen otros programas de pregrado, lo cual confirma la importancia de crear una ruta de carrera que permita al personal de Oficiales y Suboficiales ejercer los cargos directivos de una manera apropiada y correcta, beneficiando no solo al personal académico, sino a toda la comunidad educativa.

Hay que señalar que la mayoría del personal entrevistado admitió conocer cuál es la ley que rige la educación superior en Colombia y el plan decenal de educación vigente, pero solo un funcionario pudo realmente argumentar cómo la ley se armoniza con los procesos académicos que lleva la ESUFA. Es de resaltar que el funcionario que dio respuesta de una manera acertada a las preguntas anteriormente señaladas es el Oficial que desempeñó inicialmente el cargo de Comandante de Grupo Académico y actualmente se desempeña como Subdirector de la institución, hecho que refuerza la necesidad de crear criterios especiales para poder desempeñar cargos directivos en la IES.



## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La recolección y organización de la información se realizó por medio de los instrumentos mencionados; las respuestas provenientes de las entrevistas se recopilaron en medio digital (grabación de audio en Smartphone) y la transcripción de las mismas. Posteriormente, los textos se clasificaron por códigos de colores asignados a cada una de las categorías de análisis que fueron surgiendo, con base en lo requerido por los objetivos específicos.

En el caso de la encuesta, fue aplicada a la misma población que participó en la entrevista, mediante un formulario de Google Forms, ver anexo B.

Los resultados se compilaron en un documento de Excel y, posteriormente, se graficaron con el propósito de visibilizar la magnitud de los datos y compararlos intrínseca y extrínsecamente para encontrar las relaciones primarias y secundarias entre ellos.

### Categorías de Análisis

Para esta investigación surgieron categorías de análisis que, según Rivas (2015), son formulaciones que pueden cambiar durante el proceso de investigación porque su valor intrínseco también puede variar en función de los objetivos y de la naturaleza del problema (pág. 3). Hernández de la Torre y González-Miguel (2020), relacionan las categorías de análisis con los “temas” en los que se puede clasificar la información para seleccionarla, codificarla e interpretarla” (pág. 126). En esta investigación las categorías de análisis surgieron de los requerimientos que los objetivos general y específicos tienen y, que para el caso, se asocian a las “necesidades” relacionadas con las competencias que deberían tener los directivos docentes de la ESUFA, y que se sintetizan en la Tabla 4.

- Identificar las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC.
- Establecer las cualidades competitivas y profesionales requeridas para proporcionar idoneidad a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación.
- Proponer elementos de análisis para diseñar un plan de formación o carrera que promueva la cualificación profesional permanente y formular una propuesta para el perfil de los cargos de liderazgo directivo ejercidos en el área de educación de la Escuela de Suboficiales FAC.

**Tabla 4** *Categorías de análisis.*

OBJETIVO ESPECÍFICO	NECESIDAD	DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA COMPETENCIA
---------------------	-----------	--

---

<p>1. Identificar las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC</p>	<p>Necesidades de formación</p>	<p>Este estudio ha logrado identificar una falencia en las competencias que deben tener los directivos de la ESUFA, para poder desempeñar con eficacia las funciones como formadores de Oficiales y Suboficiales de la escuela, por tanto, las necesidades de formación de quienes lideran las instituciones educativas, según los planteamientos de Sandoval, Quiroga, Camargo, Pedraza (2008), se encaminan a optimizar las capacidades del directivo escolar en distintos escenarios. Su importancia es fundamental por el impacto que genera de manera directa en los procesos de calidad y gestión.</p>
<p>2. Definir las competencias personales y profesionales requeridas para proporcionar idoneidad a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación de la ESUFA</p>	<p>Desarrollo de Competencias Personales</p>	<p>Teniendo en cuenta los hallazgos proporcionados en la aplicación de los instrumentos, se observa que el directivo docente idóneo para liderar algunos cargos de la ESUFA, debe poseer competencias tanto personales como profesiones, que complemente su quehacer, y fortalezca los procesos internos y externo la institución. Sánchez (2022) define estas cualidades como un compilado de habilidades, destrezas, actitudes y virtudes que posee una persona, las cuales se van potenciando y gestionando, teniendo en cuenta su contexto y vivencias, que en consecuencia contribuirán a desarrollar su proyecto de vida, familiar y laboral.</p>
	<p>Desarrollo de Competencias Profesionales</p>	<p>De acuerdo con el ítem anterior y como complemento, las competencias profesionales tienen el mismo valor de arraigo en la persona que ejerza este tipo de cargos en la escuela, de esta manera perfilar al directivo con</p>

---

## Desarrollo de Idoneidad

---

todas las herramientas necesarias para desempeñarse eficazmente.

Teniendo en cuenta los aportes de Galdeano y Valiente, (2010), las competencias profesionales hacen referencia a “La capacidad de un profesional para tomar decisiones, con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional” (p 29)

Uno de los objetivos de este trabajo investigativo, es diseñar el plan de carrera que proporcione la idoneidad al directivo de la ESUFA, por tanto, el reunir todos los requerimientos que fortalezcan esta labor, son clave, para su diseño y ejecución, teniendo como base, que los directivos que han ocupado dichos cargos, han manifestado no ser totalmente idóneos al momento de asumir este rol.

La Editorial economía, (2015), determina que alguien es idóneo para un fin determinado cuando en el caso personal y profesional refiere que posee las capacidades y cualidades para desempeñarse en un cargo específico.

---

*Fuente:* elaboración propia.

El primer objetivo de este trabajo, se orienta a identificar las necesidades de formación que los líderes directivos de la ESUFA entrevistados, consideran, son necesarias o no para desempeñarse de manera óptima en su cargo, para ello, algunas preguntas del instrumento aplicado, se encaminaron a dar respuesta a este ítem, a partir de la perspectiva de sus vivencias en los cargos.

A continuación, se exponen los resultados de los once miembros que hicieron parte de este proceso, a cada uno se le asignó un código para salvaguardar su identidad. (Anexo C)

**Tabla 5 Preguntas y respuestas objetivo 1 pregunta 1**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Conoce qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?	<p>P1. Cr. JM: si, menciona que, en este caso, la principal es la ley 30 de 1992, a partir de ahí los decretos 1075 y otros más, que dan indicaciones de la parte administrativa de la educación.</p> <p>P2. Cr. IG: dice conocerlas, pero no a la perfección, sabe dónde ubicarlas.</p> <p>P3. T2. DG: cuenta que no las conoce, hasta ahora va a empezar a verificarlas.</p> <p>P4. T4. WV: conoce la ley 30 de educación general, menciona, la 116 que cree que es la de educación superior, se encuentra en revisión de los procesos de acreditación y registro calificado, por tanto ha leído algunas leyes.</p> <p>P5. T1. CI: tiene clara que es la ley 30, sabe que hay muchas más, pero dice, que esta es como la biblia de la normatividad en educación.</p> <p>P6. St. DC: asegura que, si la conoce que es la ley 30 de educación, dice no conocer más y manifiesta que en la página del ministerio de educación, está publicada toda la normativa respecto a la educación.</p> <p>P7. Tc. JV: entre risas, cuenta que conoce algunas, pero no todas.</p> <p>P8. T1. JM: durante la entrevista, comenta que hace poco estuvo en un seminario sobre docencia y calidad, y allí mencionaron algunas leyes, las cuales no recuerda, pero las tiene registradas.</p> <p>P9. St. AG: manifiesta que está la ley 115 y la ley 30.</p> <p>P10. T1. FM: dice no conocerla.</p> <p>P11. T1. DT: menciona la ley 30, pero sustenta que es obsoleta, porque corresponde al año 1992, dice que es una ley donde hasta ahora se empezaba a nombrar el internet, y no en Colombia, sino en otros países, cuenta que trabajó con Gina Parody, con el objetivo de modificar esa ley, pero, nunca se culminó, igualmente propone al equipo investigador, realizar una investigación propositiva que permita modificar esa ley.</p>

El segundo objetivo se enfocó en reconocer lo que, para los entrevistados, es la idoneidad profesional, vista desde las cualidades personales y profesionales del líder directivo.

**Tabla 6** Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 1

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
A su criterio, defina qué es la idoneidad profesional.	<p>P1 Cr. JM: para él es poseer las competencias para desarrollar una actividad específica, que se fundamenta en varias cosas, conocimientos previos y habilidades específicas desarrolladas, para poder aplicar ese conocimiento.</p> <p>P2. Cr. IG: en su criterio, la idoneidad está basada en el conocimiento, la experticia y las capacidades que se deben tener para desempeñarse en cualquier nivel profesional, tanto tecnológicos, maestrías, especializaciones y las carreras afines.</p> <p>P3. T2. DG: para él, es tener el perfil, habilidades, conocimientos y competencias de acuerdo a las cualidades que se determinen para la labor.</p> <p>P4. T4. WV: menciona que la idoneidad se relaciona con que la persona que está desempeñando un cargo, tenga las capacidades, conocimientos y experticia para poder desarrollar el mismo.</p> <p>P5. T1. CI: destaca que la idoneidad profesional son las capacidades que tiene una persona para desempeñarse en ciertas actividades de su ámbito laboral.</p> <p>P6. St. DC: a su manera de ver, el tema está enfocado al perfil del egresado, es decir, lo que la institución está graduando y lo que éste va a aportar a la sociedad, ben sea dentro de la FAC o para el</p>

---

pueblo colombiano, un perfil profesional de lo que se quiere, que debe tener unas cualidades y características que la misma institución proyecta.

P7. Tc. JV: opina que es una persona que cumple completamente con todos los requisitos, actitudes y el conocimiento para desempeñar un cargo, bien sea en educación, o en algún cargo específico que se requiera.

P8. T1. JM: él considera que la idoneidad profesional es saber realmente para lo que se está trabajando, lo que se debe hacer y hacia donde se debe proyectar, es tener el conocimiento necesario para liderar un programa y saberlo proyectar.

P9. St. AG: en su criterio, es tener las aptitudes, actitudes, conocimiento y experticia para desempeñar un cargo.

P10. T1. FM: para él, se refiere a las competencias militares como académicas, que se adquieren en la fuerza y que aprenden por repetición, para poder así, tener la idoneidad de transmitir el conocimiento.

P11. T1. DT: es tener las capacidades para desarrollar un trabajo, un cargo, o cumplir con unas funciones.

---

**Tabla 7** Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 2

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales?	P1. Cr. JM: él considera que para ser director o comandante de grupo se debe tener conocimiento y experiencia, ser empático, trabajar en equipo, para poder articular el trabajo y que los grupos funcionen, debe ser visionario y proactivo.

---

---

P2. Cr. IG: a su modo de ver, es ser un líder para así orientar los procesos, segundo, debe ser humilde, sencillo, ya que, en la fuerza, el liderazgo directivo es nuevo para ellos y deben dejarse guiar por otras personas que si tienen el conocimiento necesario para ello.

P3. T2. DG: para él, debe tener principalmente experiencia en la fuerza, así mismo ser líderes, responsables, organizados y tener pasión por lo que se hace.

P4. T4. WV: su respuesta concreta es, ser excelente líder.

P5. T1. CI: primero que todo, dice que tener conocimiento de su especialidad, segundo, ser ejemplo para los estudiantes, conocer a los alumnos y motivarlos para que no desfallezcan, el líder debe estar pendiente no sólo de la parte académica si no personal de los mismos.

P6. St. DC: cuenta que es interesante para él, el carisma, la comprensión del otro, ya que, a su modo de ver, en la escuela hay muchos estudiantes con recursos socioeconómicos muy bajos con educación básica y media de menor calidad que otros, y se deben motivar y generar en ellos sentido de pertenencia.

P7. Tc. JV: argumenta que la persona que asuma ese cargo, debe ser inteligente, paciente, con capacidad de resolución de conflictos, conciliadora, de buen genio, con actitud de colaboración, diligente y gestionadora.

---

P8. T1. JM: según su criterio, debe ser una persona honesta, imparcial, transparente, justo, ser buen compañero y amigo, para entender y tratar las situaciones de otra persona, que puede estar afectando, el desarrollo del programa.

P9. St. AG: opina que tiene que ser una persona que haya estado en la línea de la educación y que tenga experiencia, ya que muchas veces sucede que los comandantes que ellos tienen, nunca han desempeñado un cargo relacionado con la educación sino, en su especialidad, y llegan a ocupar un cargo, al cual nunca han tenido un acercamiento, es por eso, que considera que debe ser una persona que tenga conocimiento de los procesos educativos.

P10. T1. FM: enseñar no es fácil, dice el entrevistado, se debe tener paciencia, así mismo, abrirse al estudiante, para conocerlo, y que éste, no se cohíba a hablar o preguntar por miedo a regaños o por respeto al uniforme.

P11. T1. DT: ser responsable, pulcro, disciplinado, seguidor de la norma, pero no tan psicorrígido, así mismo, entre risas, afirma que debe vivir contento, para no terminar tomando valeriana.

**Tabla 8** Preguntas y respuestas objetivo 2 pregunta 3

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que un líder educativo se debe formar en competencias profesionales? Si es así ¿Cuáles son esas competencias?	P1. Cr. JM: si, y manifiesta que uno nunca deja de aprender así mismo, que se debe poseer conocimiento profesional en la parte educativa, con su normatividad, para articular los procesos.



---

P2. Cr. IG: si, el expone que un líder debe tener todas las cualidades y competencias, debe ser profesional en lo que hace y tener capacitación, llámese tecnológica, de posgrado y pregrado, para así poder influir en el personal que se tiene a cargo.

P3. T2. DG: si, concretamente, afirma que se debe fortalecer todo lo relacionado con la reglamentación educativa y la calidad.

P4. T4. WV: si, para él, el personal que llega, debe ser formado en psicopedagogía o en algún tipo de licenciatura, que sea directamente en educación, pues manifiesta, que si está bien formado, va a impartir una buena capacitación para el personal que va a liderar, y considera que realmente es una falencia por parte de la institución, que en muchas ocasiones, el personal que llega como jefe de programa, viene del área operativa, sin conocimiento alguno en educación, y llega a trabajar directamente, en algo en lo que no tiene ni idea.

P5. T1. CI: si, bajo su criterio, un líder educativo debe formarse sobre todo en el conocimiento de la normatividad, pues esto les ayuda mucho a desarrollar bien su tarea, cuenta que hace un año, se posesionó en ese cargo, y nunca recibió un empalme detallado, sino, de una semana en la que el aprendizaje fue escaso, y que ha tenido que aprender sobre la marcha con ayuda de las personas a las que está liderando.

P6. St. DC: si, el participante menciona que se debe saber qué es la educación y qué contiene, debe haberlo vivido propiamente, para poder liderar y

---

---

argumenta que no se puede ser líder de lo que no se sabe o donde no se ha estado inmerso.

P7. Tc. JV: si, dice que se debe ser experto en la línea de educación y es insistente en mencionar que allí se llega sin conocer nada, que, para poder desempeñar su cargo, recibió ayuda de un compañero que lleva trabajando en el área de educación en la Fuerza Aérea durante diez años. También considera que la persona que se desempeñe un cargo de líder debe tener un conocimiento en la línea de educación, adicional a ello, un nivel educativo de posgrado y tener experiencia en cargos directivos, no necesariamente en educación, pero si, en cargos de liderazgo, puesto que hay que tratar con profesores militares y distinto personal, debe ser una persona de edad madura, con una trayectoria en cargos donde haya manejado recursos administrativos, puesto que allí también se manejan recursos del estado, en conclusión, debe tener competencias profesionales de administración.

P8. T1. JM: si, resaltando que se debe tener una maestría en educación o en cualquier rama de ésta, tener conocimientos en pedagogía y psicología, y parte del hecho, que, como docentes, en varias ocasiones hay que atender situaciones, donde los alumnos intentan manipularlos con alguna situación específica, es por esto que el conocimiento en psicología les ayudaría a saber analizar esos comportamientos para darles manejo.

---

---

P9. St. AG: si, destacando que se debe tener conocimiento en pedagogía y gerencia de la educación.

P10. T1. FM: si, para él es importante tener estudio, aunque sea un pre grado, puesto en una escuela tecnológica, donde solo hay técnicos, el líder, debe estar por encima de ellos, debe tener capacidad de liderazgo para inspirar respeto y vocación de servicio.

P11. T1. DT: si, ser gestor educativo, es lo más importante, en su criterio.

---

Teniendo en cuenta el segundo objetivo, orientado a definir las competencias profesionales y personales requeridas para proporcionar idoneidad a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación de la ESUFA, se analizaron los resultados arrojados por el instrumento aplicado y se diseñaron las siguientes gráficas, que dan cuenta de las necesidades más relevantes que los participantes consideran se deben fortalecer.

### DEBILIDADES DIRECTIVAS

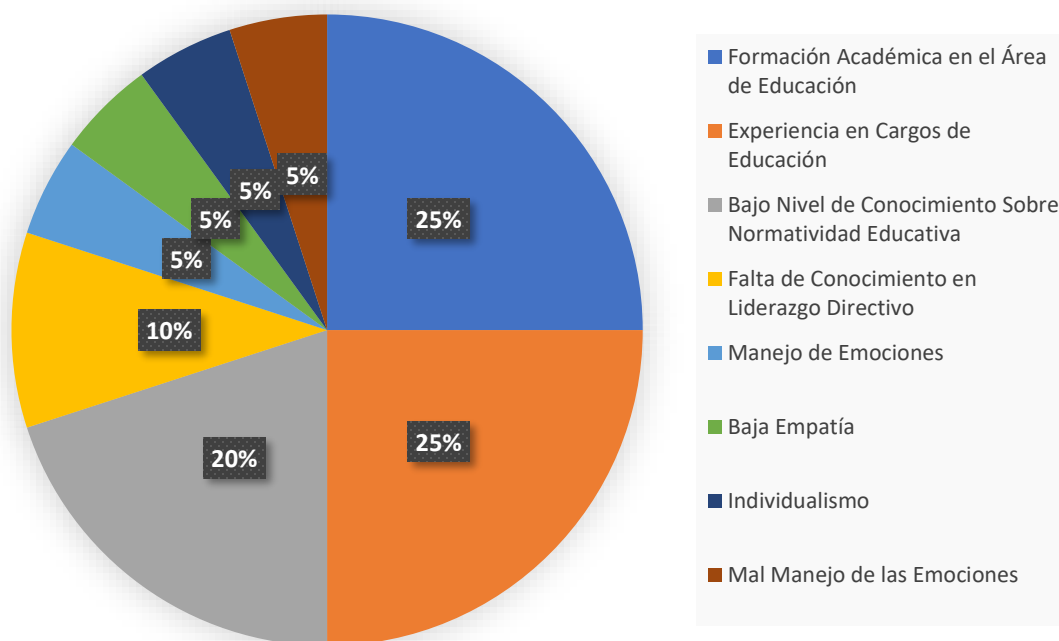


Figura 1. Resultados encuesta “Debilidades directivas”.

**Tabla 9.** Resultados debilidades directivas

<b>Escoja la debilidad directiva que considere que se debe fortalecer en mayor medida en su rol como Directivo Docente:</b>	<b>Cantidad</b>
Formación Académica en el Área de Educación	<b>5</b>
Experiencia en Cargos de Educación	<b>5</b>
Bajo Nivel de Conocimiento Sobre Normatividad Educativa	<b>4</b>
Falta de Conocimiento en Liderazgo Directivo	<b>2</b>
Manejo de Emociones	<b>1</b>
Baja Empatía	<b>1</b>
Individualismo	<b>1</b>
Mal Manejo de las Emociones	<b>1</b>

En la tabla anterior, se puede evidenciar que el personal encuestado, reconoce que sus mayores debilidades directivas son tres:

1. La falta de formación académica en el área de educación
2. La falta de experiencia en Cargos de Educación
3. El bajo nivel de conocimiento sobre normatividad educativa.

Las cuales también fueron expuestas por este personal al momento de ser entrevistados.

## CUALIDADES DIRECTIVAS

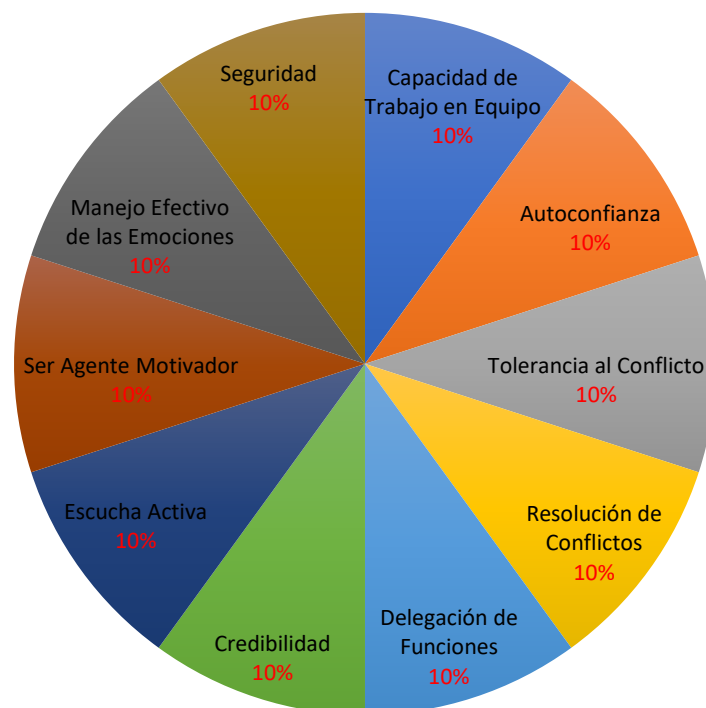


Figura 2. Resultados encuesta “Cualidades directivas”.

Tabla 10. Resultados cualidades directivas

De las siguientes CUALIDADES, evalúe en una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo, el grado de importancia que se requiere para ejercer cargos de Liderazgo Directivo en la Escuela de Suboficiales FAC:	Valor Promedio
Capacidad de Trabajo en Equipo	4,5
Tolerancia al Conflicto	4,5
Delegación de Funciones	4,5
Escucha Activa	4,5
Manejo Efectivo de las Emociones	4,5
Empatía	4,5
Generación de Confianza	4,5
Visión Antropológica	4,5
Autoconfianza	4,5
Resolución de Conflictos	4,5
Credibilidad	4,5
Ser Agente Motivador	4,5
Seguridad	4,5

Comunicación	4,5
Carisma	4,5
Inspiración de Visión Compartida	4,5

De acuerdo con la información expuesta anteriormente, se puede observar que el personal encuestado, expresa que, de las cualidades elegidas por el equipo investigador, todas poseen el mismo grado de importancia en el momento de ejercer sus cargos de liderazgo Directivo en la Escuela de Suboficiales FAC.

### COMPETENCIAS PROFESIONALES

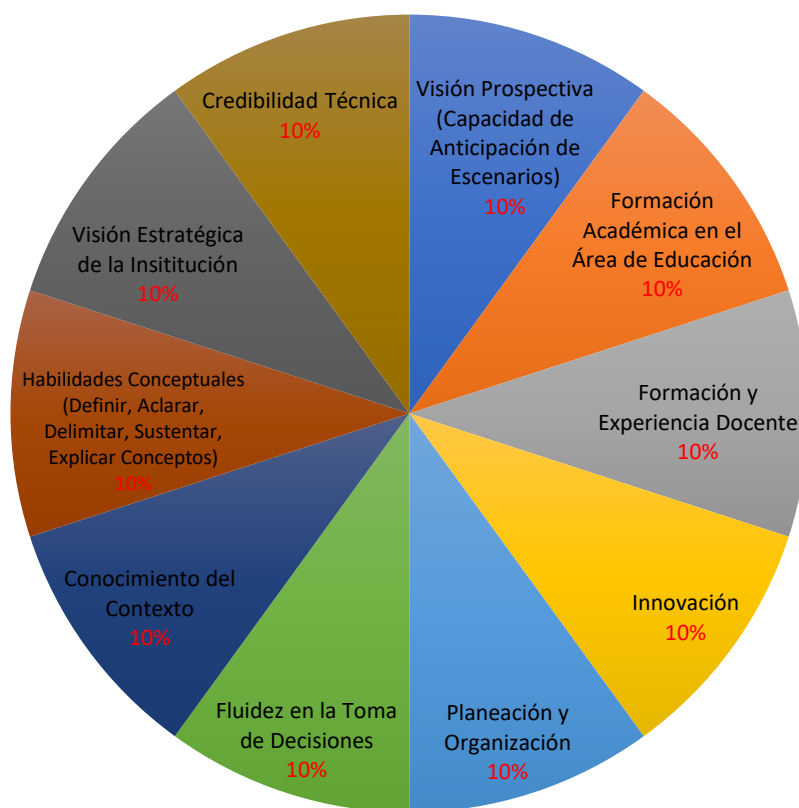


Figura 3. Resultados encuesta "Competencias profesionales".

Tabla 11. Resultados competencias profesionales

De las siguientes COMPETENCIAS PROFESIONALES, evalúe en una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo, el grado de importancia que se requiere para ejercer cargos de Liderazgo Directivo en la Escuela de Suboficiales FAC:	Valor Promedio
Visión Prospectiva	4
Formación Académica en el Área de Educación	4

---

Formación y Experiencia Docente	4
Innovación	4
Planeación y Organización	4
Fluidez en la Toma de Decisiones	4
Conocimiento del Contexto	4
Habilidades Conceptuales (Definir, Aclarar, Delimitar, Sustentar, Explicar Conceptos)	4
Visión Estratégica de la Institución	4
Credibilidad Técnica	4
Manejo de la Incertidumbre	4
Formación en Liderazgo	4
Desarrollo del Pensamiento Estratégico	4
Dinamización y Crecimiento de Estructuras Organizativas	4
Formación Académica Permanente	4

---

Teniendo en cuenta la figura anterior, se evidencia que, para el personal encuestado, las competencias profesionales propuestas por los investigadores, poseen gran relevancia y sustentan la necesidad de formarse académicamente en gestión y áreas afines a la educación, fortaleciendo su rol directivo en la institución.

## 7. PROPUESTA

Durante el presente proceso investigativo, se logró demostrar que para poder ejercer un cargo directivo en la Escuela de Suboficiales FAC, es necesario contar no solo con cualidades de liderazgo, sino que también es de vital importancia, poseer los conocimientos y experiencia necesarios en el ámbito académico que permitan al directivo ejercer el cargo con la idoneidad que requiere una institución de educación superior acreditada en alta calidad.

Por lo anterior, la propuesta del perfil profesional idóneo y plan de carrera para los cargos de Director Escuela de Suboficiales FAC, Subdirector Escuela de Suboficiales FAC, Comandante Grupo Académico, Comandante Grupo de Educación Aeronáutica, Comandante Escuadrón Capacitación y Jefe Técnico Programa Tecnológico, se basó en los siguientes aspectos:

1. El formato Código DE-SEMEP-FR-044, Versión 02 y de Vigencia 28-08-2020 establecido por la Fuerza Aérea Colombiana en la Disposición No. 034 del 29 de octubre de 2021 "Manual de Funciones y Competencias Personal FAC", para los cargos que se ejercen a nivel estratégico y operacional que existen en la FAC.
2. Los perfiles propuestos en la Resolución No. 15683 del 01 de agosto de 2016 "Manual de Funciones y Requisitos y Competencias para Directivos Docentes y Docentes" del Ministerio de Educación Nacional.
3. La modificación efectuada al "Manual de Funciones y Requisitos y Competencias para Directivos Docentes y Docentes" por medio de la Resolución 3842 del 18 de marzo de 2022.
4. El resultado de las entrevistas y encuestas efectuadas dentro del presente proyecto investigativo.

Así mismo, es pertinente dar a conocer los elementos que conforman el formato propuesto:

- I. Identificación del Cargo: se encuentra compuesto por cinco componentes que son importantes para determinar los datos básicos del cargo, determinados por la ESUFA; es de resaltar, que la presente investigación no tiene como objetivo modificar o cambiar ninguno de los aspectos



descritos en el presente numeral, por lo cual se mantienen conforme a la denominación establecida por la Fuerza Aérea Colombiana.

- a. Denominación del Cargo: hace referencia al nombre del cargo que se está describiendo.
- b. Cargo del Jefe Inmediato: hace referencia al nombre del cargo del directivo que verifica el cumplimiento de las funciones del puesto que se está determinando.
- c. Ubicación del Cargo: establece la línea de mando que precede al cargo que se está identificando. Hecho que en una institución militar como lo es la FAC es muy importante para determinar que cargos dictaminan las políticas y diferentes órdenes que dicha persona debe ejecutar en la función del mismo.
- d. Nivel del Cargo: establece que tipo de nivel de decisiones que puede tomar dicho cargo. Este nivel es determinado por el Manual de Doctrina Básica Aérea, Espacial y Ciberespacial.

La FAC determina tres (03) niveles; Estratégico (está centrado en la creación de los lineamientos y políticas que llevan a la institución a lograr el cumplimiento de la misión, visión y funciones institucionales), Operacional (se encarga de establecer las prioridades y la organización de los lineamientos de las políticas y ordenes establecidas por el nivel estratégico conforme a la misión de cada Comando), Táctico (es quien se encarga de ejecutar los lineamientos y ordenes establecidos por el nivel estratégico y operacional).

Los perfiles que actualmente están determinados para la institución solamente abarcan los niveles Estratégico y Operacional, por tanto, la propuesta efectuada por el equipo investigador no pretende reemplazar los perfiles existentes, al contrario, brinda un punto de partida para el establecimiento de los perfiles de nivel táctico, al que pertenecen todas las escuelas de formación que hacen parte del sistema educativo de la FAC.

- e. Nivel de Grado: determina la categoría, nivel, y grado militar que debe tener el directivo para poder ejercer dicho cargo. Existen dos categorías para la FAC (Oficial y Suboficial), así mismo, dentro de cada categoría se establecen diferentes niveles y grados, dicho nivel está directamente relacionado por el grado militar.

II. Perfil del Cargo: dentro del perfil del cargo, se establecen las condiciones que garantizan que el Oficial o Suboficial propuesto para ejercerlo, cuente con la idoneidad profesional para desempeñar el mismo. Es en este numeral en donde la presente investigación propone realizar los ajustes necesarios que acrediten que el funcionario que ocupe el cargo, cumpla con dicha idoneidad profesional, la cual está constituida por una experiencia previa, un nivel de educación

mínimo, conocimientos específicos en el área de la educación y unos cursos militares específicos.


De igual manera es importante referenciar que dentro de la experiencia establecida, se determinan los cargos que debió ocupar previamente el aspirante para ejercer dicho cargo. Es importante tener en cuenta que un Suboficial no puede ocupar un cargo establecido para un Oficial y viceversa.

- a. Experiencia: determina los cargos anteriores que tiene que desempeñar el funcionario para poder ejercer el cargo propuesto, así mismo establece la experiencia en los tiempos mínimos en meses.
  - b. Educación: establece el título profesional y posgrados que debe tener el funcionario.
  - c. Conocimientos: determina los conocimientos básicos en el área de educación que el funcionario debe poseer, los cuales se adquieren producto del posgrado en educación y la experiencia obtenida a lo largo de los cargos desempeñados.
  - d. Cursos Militares: están determinados por el grado que el oficial o suboficial requieren para desempeñar dicho cargo.
  - e. Cuerpo y Especialidad: establece cual es el área de conocimiento que debe tener el funcionario para poder desempeñar el cargo, ya que, en el área de la educación, no es relevante que el cuerpo o especialidad sea el oficial o suboficial.
- III. Competencias: determina las competencias esenciales y distintivas que debe poseer el funcionario para desempeñar el cargo asignado, de acuerdo al modelo de competencias establecido por la FAC, de igual manera, las mismas fueron seleccionadas teniendo en cuenta el nivel y alcance de toma de decisiones del cargo, los resultados de las entrevistas y encuestas validadas por los instrumentos aplicados.
- a. Competencias Esenciales: son las competencias básicas específicas del cargo, que el Oficial o Suboficial debe poseer para ejercerlo, por tal razón, en este trabajo investigativo, se determinan como competencias profesionales, que a su vez son establecidas por el MEN, como competencias funcionales.
  - b. Competencias Distintivas: son las que enmarcan las actitudes, valores y motivaciones que el oficial debe poseer y demostrar para ejercer el cargo al que se va a asignar o que se encuentra ejerciendo, las cuales, están determinadas como competencias personales, que a su vez el MEN las define como competencias comportamentales.

- c. Competencias Genéricas: son las competencias que enmarcan las actitudes, valores y motivaciones que el suboficial debe poseer y demostrar para ejercer el cargo directivo, las mismas se establecen como competencias personales, que a su vez el MEN las define como competencias comportamentales.
- IV. Propósito del Cargo: determina cual es la misión principal del mismo, de una manera general. Cabe resaltar, que, dentro de todos los perfiles propuestos por este equipo investigador, los cargos directivos, demarcan dentro de su propósito, el liderazgo de un proceso, para el cual tienen bajo su mando un equipo de trabajo, el cual deben guiar para el cumplimiento de dicha misión.
- V. Funciones: están directamente relacionadas con el propósito del cargo y fueron establecidas mediante el análisis de las funciones que actualmente tienen reseñadas en los folios de vida, así mismo, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en la ESUFA. Se destaca, que su función principal, es liderar un proceso para el cual tienen bajo su mando equipo de trabajo, al cual deben guiar para el cumplimiento de la misión institucional.
- a. Tipo de Función: dentro de la doctrina de la institución existen tres tipos de funciones: Operacional, Logística y Administrativa, las cuales, determinan el impacto del cumplimiento de la misión que ejecuta el cargo establecido, cabe precisar, que, para la propuesta de la ruta de carrera establecida como resultado de esta investigación, todos los perfiles están enfocados al cumplimiento de una misión administrativa.



## Propuesta perfil Director Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Jefe Jefatura Educación Aeronáutica y Espacial</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	OFICIAL	SUPERIOR	CORONEL

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	CR. // Doce (12) meses como subdirector de una escuela. TC. // Veinticuatro (24) meses como Comandante de un Grupo Académico o Grupo de Educación Aeronáutica o CT. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Programa		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración, Ingenierías, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y afines. Título posgrado en la modalidad de maestría en Ciencias de la Educación o áreas relacionada con las funciones del cargo.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, desarrollo de proyectos de investigación.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
<b>CUERPO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
VUELO LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS		VPIL-VEDA-VEIA-VENA LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA	

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Gestión pedagógica Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Fluidez en la toma de decisiones Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Administración de Recursos Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Liderazgo transformador Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Comunicación efectiva

#### IV. PROPÓSITO DEL CARGO

Liderar la formación militar y académica del personal de alumnos de la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas institucionales y del Ministerio de Educación Nacional.

#### V. FUNCIONES

1. Liderar el proceso de formación militar y académica de los futuros Suboficiales de la FAC.
2. Liderar el proceso de capacitación de los Suboficiales que realizan los cursos de ascenso.
3. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno de los Grupos y Dependencias de la Escuela.
4. Responder por la planeación y ejecución de los programas académicos que hacen parte de la oferta educativa de la ESUFA.
5. Fomentar el cumplimiento de los lineamientos educativos establecidos en la ley 30 del 1992.
6. Liderar la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.
7. Desarrollar las políticas de la Jefatura de Educación Aeronáutica y Espacial en materia de investigación.
8. Supervisar el acatamiento a las directrices académicas emanadas en las disposiciones gubernamentales y el reglamento académico vigente de la Institución.
9. Orientar y verificar el proceso de planeación, seguimiento y evaluación a nivel educativo de la Escuela de Suboficiales FAC.
10. Gestionar los medios requeridos para proporcionar al personal militar y civil asignado, un ambiente propicio para la mejor calidad de vida y bienestar.
11. Mantener buenas relaciones con la comunidad y autoridades civiles, eclesiásticas y militares mediante el buen manejo de la comunicación pública.
12. Cumplir con las políticas de seguridad de la información.
13. Desempeñar las demás funciones que se le asignen según el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo.

**TIPO DE FUNCIÓN**

ADMINISTRATIVA

## Propuesta perfil Subdirector Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Subdirector Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // SUBDIRECTOR ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	OFICIAL	SUPERIOR	CORONEL

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	TC. // Veinticuatro (24) meses como Comandante de un Grupo Académico o Grupo de Educación Aeronáutica o CT. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Programa.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración, Ingenierías, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y afines. Título posgrado en la modalidad de maestría en Ciencias de la Educación o áreas relacionada con las funciones del cargo.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, desarrollo de proyectos de investigación, gestión contractual.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
<b>CUERPO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
VUELO LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS		VPIL-VEDA-VEIA-VENA LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA	

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Fluidez en la toma de decisiones Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Administración de Recursos Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Liderazgo transformador Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Comunicación efectiva

#### IV. PROPÓSITO DEL CARGO

Liderar la formación militar y académica del personal de alumnos de la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas institucionales y del Ministerio de Educación Nacional.

#### V. FUNCIONES

1. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno de los Grupos y Dependencias de la Escuela.
2. Reemplazar al Director en su ausencia con la autoridad que le delegue.
3. Asesorar al Director en el planeamiento y coordinación de las actividades, administrativas y logísticas como Jefe del Estado Mayor.
4. Cumplir con los procesos y procedimientos como ordenador del gasto según la normatividad vigente.
5. Asesorar al Director en la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.
6. Cumplir con las disposiciones y responsabilidades que tiene el Subdirector establecidas en el reglamento académico vigente de la Institución.
7. Asesorar al Director en el proceso de planeación, seguimiento y evaluación a nivel educativo de la Escuela de Suboficiales FAC.
8. Asesorar al Director de la Escuela en el planeamiento del proceso de formación de los futuros Suboficiales de la FAC.
9. Asesorar al Director de la Escuela en el planeamiento del proceso de capacitación de los Suboficiales que realizan los cursos de ascenso.
10. Formular los planes de empleo de la Unidad, de acuerdo con los requerimientos operacionales en el orden interno y las hipótesis de guerra en el orden externo.
11. Formular los criterios para elaborar los planes y directivas operacionales en el orden interno y las hipótesis de guerra en el orden externo.
12. Promulgar las políticas y procedimientos administrativos para formular los planes, programas y presupuestos de la Unidad.
13. Evaluar las operaciones, los procedimientos administrativos y los métodos de trabajo para incorporar la mayor eficiencia y economía en las actividades de la Unidad.
14. Dirigir y supervisar el cumplimiento de los planes, programas y órdenes emitidas por los Comandos superiores.
15. Asumir el control administrativo y logístico de la Unidad, para garantizar su funcionamiento y el apoyo de las operaciones.
16. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, naturaleza y el área de desempeño del cargo.

**TIPO DE FUNCIÓN**

ADMINISTRATIVA



Propuesta perfil Comandante Grupo Académico Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Comandante Grupo Académico Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // COMANDANTE GRUPO ACADEMICO ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	OFICIAL	SUPERIOR	TENIENTE CORONEL

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	MY. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Sección Planeación CT. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Programa.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración, Ingenierías, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y afines. Título posgrado en la modalidad de Especialización o Maestría en Ciencias de la Educación o áreas relacionada con las funciones del cargo.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, desarrollo de proyectos de investigación.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
<b>CUERPO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
VUELO LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS		VPIL-VEDA-VEIA-VENA LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA	

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Fluidéz en la toma de decisiones Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Administración de Recursos Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Liderazgo transformador Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Comunicación efectiva

#### IV. PROPÓSITO DEL CARGO

Liderar la formación académica pregradual del personal de alumnos de la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas emitidas por la Dirección de la Escuela de Suboficiales y del Ministerio de Educación Nacional.


#### V. FUNCIONES

1. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno de los escuadrones del Grupo.
2. Dirigir, supervisar y garantizar el desarrollo de los programas académicos pregraduales que hacen parte de la oferta educativa de la Escuela.
3. Supervisar el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas para la instrucción académica conforme con los parámetros establecidos en el Reglamento Académico y los estándares de calidad emanados por el Ministerio de Educación Nacional y la Dirección de la Escuela.
4. Asesorar al Director en la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.
5. Cumplir con las disposiciones y responsabilidades que tiene el Comandante del Grupo Académico establecidas en el reglamento académico vigente de la Institución.
6. Dirigir las actividades y exigir el cumplimiento de la misión asignada a cada una de las dependencias del grupo.
7. Convocar los consejos académicos a que haya lugar, para resolver la situación académica del personal, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.
8. Asistir a las juntas calificadoras que convoca la Dirección de la Escuela para resolver la situación académica, del personal de alumnos de acuerdo con lo establecido en el reglamento académico vigente.
9. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en cada una de las dependencias del Grupo.
10. Velar porque los convenios pactados con otras entidades académicas se mantengan vigentes disfrutando los beneficios que puedan obtener.
11. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

**TIPO DE FUNCIÓN**

ADMINISTRATIVA

Propuesta perfil Comandante Grupo de Educación Aeronáutica Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Comandante Grupo de Educación Aeronáutica Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // COMANDANTE GRUPO DE EDUCACIÓN AERONÁUTICA ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	OFICIAL	SUPERIOR	TENIENTE CORONEL

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	MY. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Sección Planeación CT. // Veinticuatro (24) meses como Jefe de Programa.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración, Ingenierías, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y afines. Título posgrado en la modalidad de Especialización o Maestría en Ciencias de la Educación o áreas relacionada con las funciones del cargo.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, desarrollo de proyectos de investigación.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
<b>CUERPO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
VUELO LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS	VPIL-VEDA-VEIA-VENA LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA		

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Fluidez en la toma de decisiones Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Administración de Recursos Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Liderazgo transformador Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Comunicación efectiva

#### IV. PROPÓSITO DEL CARGO

Liderar la formación académica posgradual del personal de alumnos de la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas emitidas por la Dirección de la Escuela de Suboficiales y del Ministerio de Educación Nacional.


#### V. FUNCIONES

1. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno de los escuadrones del Grupo.
2. Dirigir, supervisar y garantizar el desarrollo de los programas académicos posgraduales y de formación para el trabajo que hacen parte de la oferta educativa la Escuela.
3. Supervisar el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas para la instrucción académica conforme con los parámetros establecidos en el Reglamento Académico y los estándares de calidad emanados por el Ministerio de Educación Nacional y la Dirección de la Escuela.
4. Asesorar al Director en la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.
5. Cumplir con las disposiciones y responsabilidades que tiene el Comandante del Grupo de Educación Aeronáutica establecidas en el reglamento académico vigente de la Institución.
6. Dirigir las actividades y exigir el cumplimiento de la misión asignada a cada una de las dependencias del grupo.
7. Supervisar el planeamiento y ejecución de los programas de instrucción, entrenamiento y capacitación para el personal militar y civil de la Unidad orientado a las ramas profesional y tecnológica, para mejorar el desempeño de sus cargos.
8. Cumplir con las estrategias, políticas, desarrollo de proyectos, planes y programas, que sean emitidos por la Jefatura de Educación Aeronáutica, en relación con la instrucción y entrenamiento en las áreas de vuelo, técnica y militar, así como la capacitación del personal civil de la unidad.
9. Convocar los consejos académicos a que haya lugar, para resolver la situación académica del personal, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.
10. Asistir a los consejos académicos que convoca la Dirección de la Escuela para resolver la situación académica, del personal de alumnos de acuerdo con lo establecido en el reglamento académico vigente.
11. Velar porque los convenios pactados con otras entidades académicas se mantengan vigentes disfrutando los beneficios que puedan obtener.
12. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

**TIPO DE FUNCIÓN**

ADMINISTRATIVA

Propuesta perfil Comandante Escuadrón Capacitación Escuela de Suboficiales FAC “CT. ANDRÉS M. DÍAZ”

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Comandante Escuadrón Capacitación</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // COMANDANTE GRUPO DE EDUCACIÓN AERONÁUTICA ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // COMANDANTE ESCUADRÓN CAPACITACIÓN.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	OFICIAL	SUBALTERNO	CAPITÁN

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	TE. // Veinticuatro (24) meses como Comandante de Escuadrilla Programas de Capacitación. // Doscientas (200) horas como instructor.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración, Ingenierías, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y afines. Curso de Instructor Académico, Curso de Gestión Educativa.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, planeación académica.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
<b>CUERPO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
VUELO LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS	VPIL-VEDA-VEIA-VENA LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA		

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Comunicación efectiva

**IV. PROPÓSITO DEL CARGO**


Planear y ejecutar los programas académicos posgraduales y de formación para el trabajo que tiene la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas emitidas por el Comando del Grupo de

Educación Aeronáutica, garantizando el cumplimiento de las políticas emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.
--

## V. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en el escuadrón.</li> <li>2. Planear y ejecutar el calendario académico de los programas académicos posgraduales y de formación para el trabajo que hacen parte de la oferta educativa la Escuela.</li> <li>3. Planear y ejecutar el desarrollo de los programas académicos posgraduales y de formación para el trabajo que hacen parte de la oferta educativa la Escuela.</li> <li>4. Cumplir las normas y disposiciones establecidas para la instrucción académica conforme con los parámetros establecidos en el Reglamento Académico y los estándares de calidad emanados por el Ministerio de Educación Nacional, la Dirección de la Escuela y el Comando de Grupo.</li> <li>5. Asesorar al Comandante del Grupo de Educación Aeronáutica en la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.</li> <li>6. Cumplir con las disposiciones y responsabilidades que tiene el Comandante de Escuadrón Capacitación establecidas en el reglamento académico vigente de la Institución.</li> <li>7. Planear y ejecutar los programas de instrucción, entrenamiento y capacitación para el personal militar y civil de la Unidad orientado a las ramas profesional y tecnológica, para mejorar el desempeño de sus cargos.</li> <li>8. Convocar los Comités Curriculares a que haya lugar, para resolver la situación académica del personal de alumnos, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.</li> <li>9. Asistir a los Comités Curriculares que convoca el Comandante del Grupo de Educación Aeronáutica para resolver la situación académica, del personal de alumnos de acuerdo con lo establecido en el reglamento académico vigente.</li> <li>10. Cumplir los convenios pactados con otras entidades académicas se mantengan vigentes disfrutando los beneficios que puedan obtener.</li> <li>11. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>
	ADMINISTRATIVA

Propuesta perfil Jefe de Programa Escuela de Suboficiales FAC "CT. ANDRÉS M. DÍAZ"

	<b>FUERZA AÉREA COLOMBIANA</b>	<b>Código:</b>	<b>DE-SEMEP-FR-044</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PERSONAL MILITAR FAC</b>	<b>Versión N°:</b>	<b>02</b>
		<b>Vigencia:</b>	<b>28-08-2020</b>

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO</b>	<b>Jefe Técnico Programa Tecnológico</b>		
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	<b>Director Escuela de Suboficiales FAC</b>		
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>	COMANDO FUERZA AÉREA COLOMBIANA // SEGUNDO COMANDO Y JEFATURA DE ESTADO MAYOR FUERZA AÉREA COLOMBIANA // COMANDO DE DESARROLLO HUMANO // JEFATURA EDUCACIÓN AERONÁUTICA Y ESPACIAL // DIRECCIÓN ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC // COMANDANTE GRUPO ACADÉMICO // COMANDANTE ESCUADRÓN ACADÉMICO // JEFE TÉCNICO PROGRAMA TECNOLÓGICO.		
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	TÁCTICO		
<b>NIVEL DEL GRADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
	SUBOFICIAL	GESTOR	TÉCNICO PRIMERO

**II. PERFIL DEL CARGO**

<b>EXPERIENCIA</b>	T2. // Veinticuatro (24) meses como Coordinador de Tecnología. // Doscientas (200) horas como instructor.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Comunicaciones Aeronáuticas, Mantenimiento Aeronáutico, Inteligencia Aérea, Seguridad y Defensa de Bases, Abastecimientos Aeronáuticos, Electrónica Aeronáutica, Defensa Aérea y Gestión Aeronáutica. Curso de Instructor Académico, Curso de Gestión Educativa.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Política educativa, procesos educativos, planeación académica.		
<b>CURSOS MILITARES</b>	Curso(s) de ley para ascenso.		
	<b>CUERPO</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	LOGÍSTICO AERONÁUTICO SEGURIDAD Y DEFENSA DE BASES AÉREAS	LAAB-LAAA-LAMA-LATE-LAAD-LATH-LAAI SDBI-SDBA	

**III. COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	Visión Prospectiva Planeación y Organización Direccionamiento Académico Gestión del Talento Humano Habilidades Conceptuales (Definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos) Comunicación Institucional
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	Trabajo en equipo Orientación a resultados Autoconfianza Resolución de conflictos Delegación de funciones Abnegación y compromiso con la FAC Escucha activa Manejo efectivo de las emociones Ser agente motivador Credibilidad Técnica Comunicación efectiva

**IV. PROPÓSITO DEL CARGO**

Planear y ejecutar los programas académicos pregraduales que tiene la Escuela de Suboficiales FAC, conforme a las políticas emitidas por el Comando del Grupo de Educación Aeronáutica, garantizando el cumplimiento de las políticas emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.

## V. FUNCIONES

1. Liderar al personal bajo su mando para el cumplimiento de los objetivos trazados en el programa.
2. Planear y ejecutar el calendario académico del programa académico que lidera.
3. Planear y ejecutar el desarrollo del programa académico.
4. Cumplir las normas y disposiciones establecidas para la instrucción académica conforme con los parámetros establecidos en el Reglamento Académico y los estándares de calidad emanados por el Ministerio de Educación Nacional, la Dirección de la Escuela y el Comando de Grupo.
5. Asesorar al Comandante del Grupo Académico en la construcción, modificación, actualización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo a las políticas emitidas por el alto mando y el contexto institucional.
6. Cumplir con las disposiciones y responsabilidades que tiene el Jefe de Programa establecidas en el reglamento académico vigente de la Institución.
7. Convocar los Comités Curriculares a que haya lugar, para resolver la situación académica del personal de alumnos, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.
8. Asistir a los Comités Curriculares que convoca el Comandante del Grupo Académico para resolver la situación académica, del personal de alumnos de acuerdo con lo establecido en el reglamento académico vigente.
9. Cumplir los convenios pactados con otras entidades académicas se mantengan vigentes disfrutando los beneficios que puedan obtener.
10. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

**TIPO DE FUNCIÓN**

ADMINISTRATIVA



## 8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados, en este capítulo se presentan las conclusiones derivadas de los hallazgos obtenidos en torno a los objetivos planteados, a la luz del marco teórico y del estado del arte.

Partiendo de la realidad, en cuanto al nombramiento de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en la ESUFA se encuentra como necesidad básica “Definir los perfiles y competencias profesionales que proporcionan idoneidad a los funcionarios que ocupen cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC” (objetivo general del estudio), con miras a la elaboración de una ruta de carrera que sirva como modelo para su posible implementación dentro de la normatividad de la Escuela.

En relación con el primer objetivo específico “Identificar las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC” se logró demostrar, por medio de las entrevistas aplicadas, que los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales, sí tienen necesidades de formación para desempeñarse de manera óptima en sus cargos, resaltando las necesidades más preponderantes según la experiencia adquirida en el desarrollo de sus funciones.

Por tanto, se concluye que los actuales líderes directivos de la ESUFA consideran que las necesidades primordiales para ejercer sus cargos con eficacia y eficiencia son: profundizar en la normatividad vigente del ministerio de educación, en la gestión administrativa y educativa, en temas de acreditación y renovación de registros calificados, en malla curricular y en formación académica propia del área de la educación.

El segundo objetivo específico propone “Establecer las cualidades personales y profesionales requeridas para proporcionar idoneidad a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación”, cualidades que son definidas respectivamente por Sánchez (2022), como las habilidades, destrezas, actitudes y virtudes que posee una persona para desarrollar un proyecto de vida en todas sus dimensiones y Galdeano et al. (2010), refiriéndose a las competencias profesionales, las define como la capacidad de un profesional de tomar decisiones, teniendo en cuenta conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con su profesión.

El equipo investigador encuentra que las cualidades personales más requeridas para ejercer un cargo de liderazgo directivo al interior de la ESUFA son: empatía, trabajo en equipo, proactividad, visión a futuro, humildad, sencillez, liderazgo, responsabilidad, organización, entusiasmo, paciencia; ser agente motivador, colaborador, diligente, imparcial, transparente y justo; en cuanto a las cualidades profesionales necesarias para ocupar uno de estos cargos son: conocimiento profesional en el área de educación y la normatividad

implícita, tener experiencia en áreas educativas o afines y formación pedagógica en psicología y gerencia educativa.

Partiendo de que la idoneidad se define como el conjunto de procesos que agrupan ciertas características óptimas en un profesional, para alcanzar diferentes objetivos relacionados con el contexto (Beltrán, Giacomone y Godino, 2018), aspecto que ha sido ratificado por la experiencia de cada uno de los funcionarios entrevistados, se infiere que existen varias necesidades que suplir para lograr ser idóneos en el cargo al que están vinculados, dado que argumentan que al asumir ese rol deben recibir apoyo de sus compañeros y subalternos, los cuales, por experiencia han apropiado conocimientos sobre el manejo de la educación en la escuela.

Lo anterior le permite al equipo investigador afirmar que la idoneidad profesional, a la hora de asumir un cargo - en este caso de liderazgo directivo dentro de la escuela-, es contar con conocimientos previos y habilidades específicas que se desarrollan mediante la experticia en el campo de la educación y en el área de especialidad en la fuerza; así mismo, demostrar capacidad de proyección y visión prospectiva, en procura de guiar eficazmente a toda una comunidad educativa hacia el cumplimiento de la misión institucional, garantizando alcanzar los más altos estándares de calidad.

Por otra parte, es importante aclarar que la FAC, dentro de su manual de funciones, tiene establecidas unas cualidades competitivas y profesionales para los cargos del nivel estratégico que maneja la institución, resaltando que estas mismas cualidades son expresadas para todos los cargos que desempeñan los Oficiales y que, de igual forma, establece unas cualidades específicas para el personal de Suboficiales, destacando, que, aunque todos los cargos determinados en este manual corresponden a diferentes funciones, no se especifican las cualidades que se deben tener para poder ejercer cada uno de ellos, por lo cual, para el equipo investigador, aunque las cualidades referenciadas en el manual fueron básicas, se hizo necesario realizar una distinción importante en las mismas conforme al perfil propuesto.

El Ministerio de Educación Nacional, mediante las resoluciones No. 15683 del 01 de agosto de 2016 "Manual de Funciones y Requisitos y Competencias para Directivos Docentes y Docentes" del Ministerio de Educación Nacional y su modificación efectuada al "Manual de Funciones y Requisitos y Competencias para Directivos Docentes y Docentes" por medio de la Resolución 3842 del 18 de marzo de 2022, determinó cuáles son las competencias requeridas para poder ejercer cargos de liderazgo educativo en instituciones educativas públicas, las cuales también fueron objeto de estudio por parte del equipo investigador y sirvieron para consolidar la propuesta efectuada en cada uno de los perfiles.

Los resultados de las encuestas permiten concluir que en lo relacionado con las cualidades personales, aspecto sobre el cual se obtuvieron los mismos porcentajes de aceptación (10%), no hay una

más importante que otra, pero que, en conjunto, son consideradas determinantes e indispensables para poder ejercer un cargo de liderazgo educativo en la Institución; las mismas encuestas determinaron que las cualidades profesionales seleccionadas para el estudio también son de gran relevancia para el personal entrevistado ya que el porcentaje de aceptación en promedio fue del (11% y 10%).

Con base en lo expuesto, el equipo investigador reafirma la validez de lo descrito por la OCDE (2010), al exponer que las cualidades competitivas son “la capacidad de aplicar lo aprendido en una determinada situación y contexto, incluye elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos”.

Es de resaltar que para efectos de la presente investigación, en cada uno de los perfiles elaborados, las cualidades competitivas personales se ven reflejadas como competencias esenciales, mientras que las cualidades competitivas profesionales fueron incluidas como competencias distintivas.

Con respecto al tercer objetivo específico, “Proponer elementos de análisis para diseñar un plan de formación o carrera que promueva la cualificación profesional permanente y formular una propuesta para el perfil de los cargos de liderazgo directivo ejercidos en el área de educación de la Escuela de Suboficiales FAC”, se hallaron los elementos suficientes -necesidad de formación para que los directivos adquieran idoneidad profesional y competencias personales como líderes- para poder proponer un plan de carrera que permita la cualificación profesional permanente, para describir las características de la formación y para describir la experiencia básica que debe tener cada funcionario que aspira a ejercer dichos cargos.

Así mismo, la experiencia previa de uno de los investigadores -quien desempeñó un cargo de liderazgo educativo en la Escuela de Suboficiales- y las diferentes entrevistas realizadas al personal de la muestra, fueron fundamentales para determinar la ruta de carrera y las cualidades y funciones que se deben ejercer. De igual manera, para el grupo investigador es claro que el personal que desempeña cargos de liderazgo directivo en el área de educación de la Escuela de Suboficiales reconoce que no cuenta con idoneidad profesional y que es la práctica la que con el paso del tiempo contribuye a la mejora, ya que la experiencia y el conocimiento transmitido por otros funcionarios de la organización les da competencias básicas para el ejercicio de liderazgo educativo, pero siendo conscientes de que esto no es suficiente para desempeñarse de manera óptima.

## 9. RECOMENDACIONES

Dados los resultados alcanzados en esta investigación se sugiere realizar el mismo ejercicio investigativo en las otras dos escuelas de formación, teniendo en cuenta que presentan contextos y problemáticas similares, resaltando que aunque ambas instituciones hacen parte de la Fuerza Aérea Colombiana, los cargos de liderazgo educativo no son necesariamente los mismos, de igual manera, las dinámicas y misión de cada Escuela no son las mismas, haciéndose imperativo que se estudien los casos por separado.

La ruta de carrera propuesta sienta un precedente importante dentro de la institución, especialmente para el personal que se desempeña en el área de la educación. La Escuela de Suboficiales es solo una de las unidades educativas en donde el personal puede ser destinado, por tanto, es importante crear perfiles similares en las otras Escuelas y en los cargos existentes en la Jefatura de Educación Aeronáutica y Espacial.

Cabe anotar que, aunque la Escuela de Suboficiales “CT. Andrés M. Díaz” está constituida como una Institución de Educación Superior ante el Ministerio de Educación, no se puede ignorar que la misma también es una Unidad Militar que depende del Ministerio de Defensa Nacional y que tiene doctrinas, creencias y dinámicas propias del ámbito militar que no pueden ser apartadas, por el contrario deben ser en tenidas en cuenta para diseñar propuestas que sean realizables y que aporten una alternativa de solución viable para asumir las necesidades que tiene la Institución.

Por lo anterior, los instrumentos que se apliquen en futuras investigaciones, deben comprender la doctrina y creencias propias de la vida militar ya que por su misma naturaleza, y el desarrollo diario de una Escuela de Formación militar, dificultó al equipo investigador la implementación de los instrumentos diseñados en los tiempos establecidos en un principio, ya que para poder entrevistar a los Oficiales y Suboficiales que ocupan los cargos de liderazgo educativo reseñados, se tuvo que reprogramar la visita a las instalaciones de la institución en tres ocasiones, por lo cual, es recomendable aplicar los mismos en un solo día.

Teniendo presentes los hallazgos obtenidos, es pertinente resaltar, que el personal de Suboficiales a pesar de no tener una formación académica de nivel profesional está en toda la capacidad de ejercer los cargos de liderazgo educativo que hoy en día ocupan, entendiendo que la mejor forma de mejorar los procesos que los mismos lideran, es preparándose para ello y en este caso, seguir una ruta de carrera específica para este personal.

La Fuerza Aérea Colombiana cuenta con personal capacitado y con la experiencia necesaria descrita en cada uno de los perfiles objeto de la presente investigación, pero que por la falta de una ruta de carrera

clara y definida no han sido seleccionados para ocupar dichos cargos, lo cual ha generado momentos de incertidumbre a la hora de ser relevados en dichos cargos.

Por último, aunque a la fecha la ESUFA se encuentra acreditada en alta calidad y sus procesos académicos se desarrollan con normalidad, no quiere decir que el proceso no sea susceptible a mejoras y que se pueda ofrecer a los estudiantes una mejor calidad educativa. Está institución, a lo largo del tiempo ha marcado y ha sido guía para las otras IES de la FAC, ya que fue la primera, en recibir la acreditación en alta calidad en un programa académico, de igual manera, fue la primera Institución de Educación Superior en ser Acreditada en Alta Calidad y ahora se busca que sea pionera implementar y adoptar los perfiles y ruta de carrera que sean acordes a la misión principal que ejecuta la misma.

## 10. REFERENCIAS

- Acuña, M., Díaz, N., Duran J. (2016). *La escuela como comunidad crítica de aprendizaje: Una mirada desde la gestión educativa al rol y prácticas del directivo docente en el Colegio la Enseñanza*. Recuperado de:  
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/466/TO-19307.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzate, F., Chaverra, L. y Arango, E. (2020). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17(33), 23-51.  
<https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>
- Andriukaitienė, R, Voronkova, V, Kyvliuk, O, Maksimenyuk, M. y Sakun, A. (2017) "Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management". *Problems and Perspectives in Management* 1(cont):220-226.  
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=620244>
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). *Colombia Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.
- Bedoya, C., Murillos, G. y González, C. H. (2020) Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708.  
<https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Beltrán – Pellicer, P.; Giacomone, B.; Godino, J. (2018). Desarrollo de la competencia de análisis de la idoneidad didáctica en futuros profesores de matemáticas DOI: 10.1590/S1678-4634201844172011 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/298/29858802076/html/index.html>
- Bermúdez, J., Rubiano, A., Castaño, J. Rojas, J. & López, A. (2018). *Competencias Directivas y Calidad Educativa: un estudio en la Región de Sabana Centro*. Universidad de la Sabana. Chía.
- Bishen, G (2019). Restructuring the national professional qualification for education leaders (NQEL) in Malasya: A summary report. Recuperado de:  
<https://sare.um.edu.my/index.php/IOJEL/article/view/23386/11546>

- Camargo-Abello, M., Halima, F., Pedraza, A., Quiroga, C.; Sandoval-Estupiñán, L., y Vergara, M. (2008). *Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. Educación y Educadores. 11 (2)*, <https://www.redalyc.org/pdf/834/83411203.pdf>
- Chow Tong Wooi, Sulaman Hafeez Siddiqui, Hijattulah Abdul Jabbar, Muhammad Shahid Nawaz. (2019) "21ST CENTURY EMERGING LEADERSHIP COMPETENCIES IN MALAYSIAN HIGHER LEARNING INSTITUTIONS". *Studia Universitatis Babeş Bolyai - Negotia 1:7-38*.
- Corte Constitucional. Constitución Política de Colombia (artículo 68). Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- Corte Constitucional. Constitución Política de Colombia (artículos 216 y 217). Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- Cox, C.; Jara, C.; Sánchez, M. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los autores. *Calidad en la Educación*, (51), 350-381 (p 353). doi: <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.687> [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200350&script=sci\\_arttext&tlng=n#B29](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200350&script=sci_arttext&tlng=n#B29)
- Economía Gestione a su favor. (2015). Editorial economía, recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://economia.org/idoneidad.php>
- El Diario Opinión. Solares, R. (2020). *La idoneidad profesional*. Recuperado el 24 de noviembre de 2020 de [https://www.eldiario.net/noticias/2020/2020\\_06/nt200624/opinion.php?n=53&-la-idoneidad-profesional](https://www.eldiario.net/noticias/2020/2020_06/nt200624/opinion.php?n=53&-la-idoneidad-profesional)

- Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana. (2020). *Proyecto Educativo Institucional ESUFA 2042*. Madrid, Cundinamarca.
- Fedorchuk, Y. (2019). Professional Standard of a School Principal: Russian and International Experience. Recuperado de: <https://doi.org/10.2991/icdee-19.2019.19>
- Ferro, S., Álvarez, O. y García J. (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: Un estudio de caso*. Universidad Javeriana, recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1434/MateusFerroSmith2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, N., Posada, S. y Vivas, L. (2011). *Cultura de calidad y práctica docente en educación superior: Estudio de caso*. Universidad Javeriana, recuperado de:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1889/FloresRodriguezNadiaSofia2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fretes Ayala, P. E. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101)
- Fuerza Aérea Colombiana (2018). *Manual de Doctrina Básica Aérea, Espacial y Ciberespacial*. Bogotá D.C
- Fuerza Aérea Colombiana (2019), *Manual de Funciones y Competencias para el Personal Militar de la FAC*. Bogotá D.C
- Fuerza Aérea Colombiana (2022), *Misión de la FAC*. Bogotá D.C, recuperado de:  
<https://www.fac.mil.co/es/conozcanos/mision-vision-y-funciones>
- Galdeano, C. y Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32. Recuperado en 16 de junio de 2022, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es).
- Galvis, R. (2007). *De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias*. Recuperado de



<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968589>

Gobierno de la República de Colombia. Decreto de la Presidencia de la Republica de Colombia No. 2539 de 2005. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17318>

Gobierno de la República de Colombia. Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 02041 de 3 de febrero de 2016. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-356144.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-356144.html?_noredirect=1)

Gobierno de la República de Colombia. Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 09317 del 06 de mayo de 2016. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357013.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357013.html?_noredirect=1)

Hernández de la Torre, E., & González-Miguel, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tablas y matrices en investigación educativa. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3).

<https://doi.org/10.6018/reifop.435021> Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill.

Herrera, S. & Tobón, S. (2017). EL DIRECTOR ESCOLAR DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO. ESTUDIO DOCUMENTAL MEDIANTE LA CARTOGRAFÍA CONCEPTUAL. *Revista de Pedagogía*, 38(102),164-194. [fecha de Consulta 28 de mayo de 2021]. ISSN: 0798-9792. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>

Iniesta, S. P. Montalvo, P. y Lugo, C. J. (2018) Liderazgo del director de educación básica y trabajo docente. En Amapsi editorial, *Retos y propuestas en la transformación educativa: formación, docentes y estudiantes*. (151- 170). Consejo de transformación educativa. México

Instituto Nacional de las Cualificaciones. (2003) *La Cualificación profesional*, recuperado el 29 de marzo de 2021 de <https://incual.mecd.es/las-cualificaciones>

- López, H. (1998) Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. La metodología de encuesta, pp. 33-73. Recuperado en 13 de junio de 2022 de [https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia\\_encuestas.pdf](https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf)
- Maya, E., Aldana Zavala, J., & Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. CIENCIAMATRIA, 5 (9), 114 - 129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Medeiros, María Paz, Gómez, Constanza, Sánchez, María Jesús, & Orrego, Vanessa. (2018). *Idoneidad disciplinar de los profesores y mercado de horas docentes en Chile. Calidad en la educación*, (48), 50-95. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.479>
- Mellado, M., Chaucono, J. y Villagra, C. (2017) Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico, Revista Psicología Escolar e Educacional, SP. Volumen 21, Número 3, Septiembre/Diciembre de 2017: 541-548. . [fecha de Consulta 4 de junio de 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>
- Núñez, N. & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios Pedagógicos, XLIII (2),237-252. [fecha de Consulta 28 de mayo de 2021]. ISSN: 0716-050X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013>.
- Ñaupas, H. 2018. Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U. Bogotá.
- OCDE (2010). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE. España: Instituto de Tecnologías Educativas, Ministerio de Educación. Recuperado el 1 de marzo de 2021 de: [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/181/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/181/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olaz, A. (2011) Una aproximación Conceptual a La cualificación Profesional Desde Una Perspectiva Competencial. Papers: Revista De Sociología, 2011, Vol. 96, Núm. 2, p. 589-16, <https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/241993>.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura - OEI. (2017) *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en América*. Madrid: España. OEI

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2016). *Revisión de las políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. OCDE. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)
- Palma y Rodríguez (2018) La importancia del liderazgo académico en la gestión de las revistas científicas: el caso Diálogo Andino. Recuperado el 3 de junio de 2021 de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rda/n55/0719-2681-rda-55-00003.pdf>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C. y Muñoz, C. (2020). Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Real Academia Española de la Lengua. (2014) Diccionario de la lengua española (13 Ed.) Madrid, España. <https://dle.rae.es/id%C3%B3neo>
- Real Academia Española (RAE). Perfil. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://dle.rae.es/perfil?m=form>
- Real Academia Española (RAE). Profesional. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://dle.rae.es/profesional>
- Rivas, L. A. (2015). La definición de variables o categorías de análisis. Capítulo 6. Recuperado el 12 – 02 – 2023, de: <https://www.researchgate.net/publication/286288002>.
- Robinson, V. (2009). *Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership*. Studies in Educational Leadership, 7.
- Rueda, C. & Velásquez, A. M. (2020) Incidencia del liderazgo directivo en la consolidación del ethos docente y su influencia en la cultura institucional en ASPAEN preescolar y maternal Tayana y ASPAEN preescolar Urapanes (Tesis de maestría). Universidad de La Sabana, Chía. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/39801>
- Ruiz, C. (2020). Competencias de liderazgo directivo para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño en el nivel de básica primaria de Evergreen School. Universidad de la Sabana. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/43177/Biblioteca->

Trabajo%20de%20Grado%20Maestr%c3%ada.%20Claudia%20Ruiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sağlam A, Geçer A, Bağ, D (2017). Training and Appointing Processes of School Leaders in Developed and Developing Countries: ¿How is the Situation in Turkey? *Universal Journal of Educational Research*, 5(9), 1479 - 1489. DOI: 10.13189/ujer.2017.050905.

Sánchez-Tarazaga, L. (2016). Los marcos de competencias docentes: contribución a su estudio desde la política educativa europea / competency framework for teachers: contribution to study from european education policy. *Journal of Supranational Policies of Education*, (5). Recuperado de

<https://revistas.uam.es/jospoe/article/view/6658>

Sánchez, S. (2022). Psicología - online, Qué son las competencias personales y ejemplos. Recuperado el 15 de junio de 2022 de <https://www.psicologia-online.com/que-son-las-competencias-personales-y-ejemplos-6073.html>

Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M. y Pedraza, A. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y educadores*, 11(2) p, 1- 51.

Sarpkaya, P. y Altun, B (2021). Professional Qualification Scale for Pre-service Teachers

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/351960746\\_Professional\\_Qualification\\_Scale\\_for\\_Pre-service\\_Teachers](https://www.researchgate.net/publication/351960746_Professional_Qualification_Scale_for_Pre-service_Teachers)

Servicio Regional de empleo y formación. (2010). ¿Qué es la cualificación profesional?

Recuperado el 29 de marzo de 2021 de

[https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=30601&IDTIPO=100&RASTRO=c\\$m9983,19963](https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=30601&IDTIPO=100&RASTRO=c$m9983,19963)

Shao, J. (2017) , The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success, *International Journal of Project Management*, Volume 36, Issue 1, 2018, Pages 108-120, ISSN 0263-7863,

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004>.<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=782519>

Velázquez, N. y Valiente, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Conrado*, 15(67), 97-104. Epub 02 de junio de 2019. Yarce, J. (sf). ¿Qué es el liderazgo?, Instituto latinoamericano de liderazgo. [http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/variados/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/variados/que_es_el_liderazgo.pdf). Recuperado 27 de mayo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000200097&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200097&lng=es&tlng=es)

## ANEXOS

### Anexo A. cuestionario de entrevista

#### IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN EN LA ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC Cuestionario de entrevista

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Con el propósito dar respuesta a los objetivos planteados en el trabajo de investigación “IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN EN LA ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC”, realizado para la maestría en Dirección y Gestión de instituciones educativas de la Universidad de La Sabana, se ha diseñado el siguiente cuestionario:

1. Identificar las necesidades de formación de los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC.
  - a. ¿Cuáles considera que son las características de un líder educativo?
  - b. Para usted ¿qué es un líder directivo en educación?
  - c. De acuerdo a su experiencia ¿Cree usted necesario formarse pedagógicamente para liderar el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?
  - d. Si su respuesta anterior fue positiva ¿En qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar eficientemente el cargo directivo?
  - e. Si su respuesta en negativa ¿cuáles son las razones que la sustentan?
  - f. ¿Conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
  - g. ¿Sabe cuál es la ley que rige los fundamentos de la educación superior y su actualización?
  
2. Definir las competencias requeridas para proporcionar idoneidad profesional a los funcionarios que ocupan cargos de liderazgo directivo en el área de educación
  - a. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área de educación en la Escuela de Suboficiales FAC?
  - b. A su criterio, defina qué es la idoneidad profesional.
  - c. ¿Considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales, si es así, cuáles son esas competencias?
  - d. Según su experiencia directiva, defina: cuáles competencias profesionales deben adquirirse para ocupar cargos directivos en la FAC.

## Anexo B. Cuestionario

### Competencias y Cualidades Profesionales Ideales para el Personal Directivo de la Escuela de Suboficiales FAC

La información suministrada en este cuestionario, es de carácter confidencial y con fines exclusivos de investigación pedagógica, por tanto, los resultados no serán compartidos a ninguna persona o entidad ajena a este proceso. Su participación en este proceso da el consentimiento para el uso de los datos en el estudio.

Con el propósito dar respuesta a los objetivos planteados en el trabajo de investigación “IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN EN LA ESCUELA DE SUBOFICIALES FAC”, realizado para la maestría en Dirección y Gestión de instituciones educativas de la Universidad de la Sabana, se ha diseñado el siguiente cuestionario:

Cargo:

- Director
- Subdirector
- Comandante de Grupo
- Comandante de Escuadrón
- Jefe de Programa

De las siguientes cualidades, evalúe en una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo, el grado de importancia que se requiere para ejercer cargos de Liderazgo Directivo en la Escuela de Suboficiales FAC.

Cualidades	1	2	3	4	5
Capacidad de Trabajo en Equipo					
Autoconfianza					
Tolerancia al Conflicto					
Resolución de Conflictos					
Delegación de Funciones					
Credibilidad					
Escucha Activa					
Ser Agente Motivador					
Manejo Efectivo de las Emociones					
Seguridad					
Empatía					
Comunicación					
Generación de confianza					
Carisma					
Visión antropológica					
Inspiración de visión compartida					
Capacidad de Trabajo en Equipo					
Autoconfianza					

Tolerancia al Conflicto					
Resolución de Conflictos					
Delegación de Funciones					
Credibilidad					
Escucha Activa					
Ser Agente Motivador					
Manejo Efectivo de las Emociones					
Seguridad					
Empatía					
Comunicación					
Generación de confianza					
Carisma					
Visión antropológica					
Inspiración de visión compartida					

De las siguientes competencias profesionales, evalúe en una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el máximo, el grado de importancia que se requiere para ejercer cargos de Liderazgo Directivo en la Escuela de Suboficiales FAC.

<b>Competencias profesionales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Visión Prospectiva (capacidad de anticipación de escenarios)					
Formación Académica en el Área de Educación					
Formación y Experiencia Docente					
Innovación					
Fluidez en la Toma de Decisiones					
Conocimiento del Contexto					
Habilidades conceptuales (definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos)					
Manejo de la incertidumbre					
Formación en liderazgo					
Desarrollo del pensamiento estratégico					
Dinamización y creación de estructuras organizativas					
Formación académica permanente					
Visión Prospectiva (capacidad de anticipación de escenarios)					
Formación Académica en el Área de Educación					
Formación y Experiencia Docente					
Innovación					



Fluidez en la Toma de Decisiones					
Conocimiento del Contexto					
Habilidades conceptuales (definir, aclarar, delimitar, sustentar, explicar conceptos)					
Manejo de la incertidumbre					
Formación en liderazgo					
Desarrollo del pensamiento estratégico					
Dinamización y creación de estructuras organizativas					
Formación académica permanente					

Escoja la debilidad directiva que considere que se debe fortalecer en mayor medida en su rol como Directivo Docente:

- Baja empatía
- Desconocer elementos de Planeación Institucional
- Falta de Conocimiento en Liderazgo Directivo
- Mal manejo de las emociones
- Individualismo
- Impaciencia
- Bajo nivel de conocimiento sobre normatividad educativa
- Formación académica en el área de la educación
- Experiencia en cargos de educación
- Otro:

Gracias por su disposición y tiempo empleado en responder este cuestionario, le deseamos éxitos en sus labores diarias.

## Anexo C. Transcripción de entrevistas realizadas

### P1.

- EI. ¿Para usted que es un líder directivo en educación?
- Cr. JM. Bueno pues a nivel de la fuerza, pues obviamente es, aquellas personas que tienen un conocimiento en la parte militar y en la parte educativa y que corresponden a ciertos cargos que le da esa facultad para poder ejercer un liderazgo, en este nivel, porque no podemos decir que los líderes solamente el director, subdirector o los comandantes de grupo, cada uno tiene un nivel de liderazgo en su área específica donde se desempeña, así como los jefes de programa, en su programa, para ejercer liderazgo del programa, entonces estos líderes, son todos aquellos que desarrollan alguna actividad de dirección en diferentes niveles en el área educativa de la escuelas oficiales de la fuerza aérea colombiana.
- EI. ¿Cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- Cr. JM: Pues lo primero es, las características militares, en el caso de nosotros de la Fuerza Aérea colombiana, pues de lo que es el liderazgo militar, poder ejercer esas actividades y capacidades de liderazgo, pero, digamos que a eso hay que complementarle, que tenga el conocimiento de su área específica, ejemplo: en los programas, pues si va a ser el jefe de comunicaciones, que conozca de comunicación aeronáutica, si es de electrónica, que conozca de eso, pero que adicional a eso, también desarrolle unas competencias propias, que le sirva para hacer el proceso de gestión académica que debe realizar la escuela, como una institución de educación superior, que está regida por ciertas normatividad del ministerio educación, entonces tiene unas características especiales y no basta con el simple hecho de conocer en su área específica, o su área profesional, que está muy relacionada con la especialidad que desempeña, sino que también debe tener unos conocimientos y unas competencias propias de la parte de gestión educativa, como conocer la normatividad, como saber cuáles son las gestiones que se revisan ante el Ministerio de Educación, cuáles son las pedagogías que se deben aplicar o cuáles son los elementos que se deben hacer en diferentes ámbitos, ya sea en la parte educativa como tal, pedagógica o en la parte de gestión administrativa de esas áreas y pues ya le sumamos el tema de la parte militar, que es la esencia y que le va a dar herramientas para que pueda desarrollar el resto.
- EI: Esta pregunta tiene respuesta sí o no, ¿de acuerdo a su experiencia considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo directivo en la escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea?
- Cr. JM: Si.

- EI: ¿de acuerdo a esta respuesta, en qué aspectos cree que debe ahondar para desempeñar eficientemente ese cargo directivo?
- Cr. JM: Lo primero es en la normatividad vigente del ministerio educación, que regula la escuela en su, digamos en su estadio o en su situación particular de ser una institución de educación superior, entonces tiene que conocer esa normatividad, debe reconocer cuál es la gestión administrativa que se desarrolla a partir de ahí, de la parte educativa, entonces ante el ministerio de educación nacional, ante los diferentes estamentos, como el Consejo nacional de acreditación, para el caso de la escuela que está acreditada, igualmente si no estuviera acreditada, para esos procesos, ante la jefatura de educación aeronáutica, que es la que regula todo el proceso educativo de la Fuerza Aérea colombiana, entonces debe conocer también esa parte de gestión educativa, porque, pues muchos se han desempeñado en su área de especialidad, pero no específicamente unido al tema educativo, entonces esto es fundamental, esa normatividad, lo otro, lo que corresponde a los procesos de gestión, a la parte pedagógica, cuáles son las pedagogías que se deben desarrollar y todo el proceso de transmisión de ese conocimiento, más que de transmisión, de construcción de ese conocimiento con todos los alumnos y con todo el personal que corresponde, y que le da el enfoque, porque no es lo mismo la población de cadetes, que son los alumnos de la escuela de aviación que los de la escuela de Suboficiales y que de la escuela de posgrados cada uno tiene un nivel diferente entonces debe aprender a diferenciar esos niveles y adaptar todo ese conocimiento y todos esos procesos son a esos niveles específicos.
- EI: ¿Conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
- Cr JM: si, pues me desligue un poquito porque venía en este cargo es más administrativo, equivalente a un vicerrector financiero sin embargo si lo conozco en el tiempo que estuve trabajando en la parte educativa con el grupo académico y con otras testamentos ahí y quería ver que actualizaciones tiene.
- EI: ¿Qué nivel de armonización tiene con respecto a los programas que se brindan acá en la ESUFA?
- Cr JM: Calculo que estamos alrededor de pronto del 60 70%.
- EI: ¿Conocer las leyes que a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- Cr JM: si, sí, porque pues, en el caso este, la principal es la ley 30 del 92, pero a partir de ahí están los decretos compilatorios el 1075 y otros más, que son los que nos regulan esa parte y que obviamente deben conocer ciertas funciones por dan regulaciones en la parte administrativa, pero si, si los conozco
- EI: en su criterio, ¿Qué es la idoneidad profesional?
- Cr JM: Para mi es poseer las competencias, para desarrollar una actividad específica y que se fundamenta en dos cosas una es un conocimiento previo y otro en otras habilidades específicas

desarrolladas, esas habilidades puede que tenga conocimiento de área pero debe desarrollar esas habilidades para poder aplicar ese conocimiento ,esa idoneidad es la que articula eso conocimiento con las habilidades y podríamos decir habilidades blandas para que desarrollen en cierta manera todo ese conocimiento y pueda gestionar esas actividades especifica en los diferentes niveles de la escuela, desde el director hasta el jefe de programa

- EI: ¿Qué cualidades personales, considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- Cr JM: ¿Pero qué nivel?
- EI: Ya es a nivel personal.
- Cr JM: Ya son personales, pero ¿para ser director o para ser comandante del grupo? Para la parte de subdirector, pues una es, conocimiento que digamos que sea muy amarrado también a la experiencia del grado y la experiencia y el tiempo en la escuela, dos pues entre cierta debe tener empatía, empatía trabajo en equipo, para poder articular los procesos más que aquí mayor es el encargado de articular los procesos de la escuela para poder que los demás grupos funcionen que se pueda desarrollar la el otro la parte de la empatía el trabajo en equipo digamos que es un tema de visión que sea algo visionario para poder adaptar esos procesos y proactividad adelantarse un poquito en esos temas más que nosotros estamos con ciertas condiciones particulares para el manejo de los recursos, por que si bien no nos regulamos en la parte educativa por el ministerio de educación en la parte administrativa si nos regulamos por lo que define nuestra entidad que nos gobierna es el ministerio defensa y eso va amarrado todo al proceso de contratación pública, entonces si hay que ser proactivos en ese tema.
- EI: Para finalizar, ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? Si es así, ¿cuáles serían esas competencias profesionales?
- Cr JM: Sí, pues eso sí formación y uno nunca deja de aprender todos tenemos un proceso de formación pues para desde mi cargo desde mi cargo pues una vez en la parte del de lo que es contratación administrativa o sea todo lo que es contratación estatal desarrollar el tema de la ordenación del gasto todo el tema de contratación pública dos pues previo es el conocimiento es el conocimiento normativo para poder regular procesos como el de contratación es diferente y el otro aspecto pues para poder presentar los informes respectivos en caso de el factor financiero que nos verifican a nivel de mi cargo quería qué es lo que se hace en la parte profesional militar que es el desarrollar todo el proceso de estado mayor que el curso de estado mayor es los conocimientos y habilidades profesionales para poder el estado de la escuela este es el encargado de los encargados de articular todos los procesos de la escuela en cuanto a grupos y dependencias de personal planeaciones de contratos el financiero conocimiento profesional el curso de estado mayor en la

parte educativa toda la normatividad para ver cómo articula la ciencia y meditar con la parte de del ministerio todo el tema de contratación pública.

**P2.**

- EI: ¿cuál es el cargo que ocupa?
- Cr. IG: Bueno yo soy el coronel Iván Darío Gómez Villegas soy el director de la escuela de Sub Oficiales De la Fuerza Aérea de Colombia.
- EI: En cuanto a la educación, ¿cuánto tiempo lleva esa en esta área?
- Cr. IG: Como director de la escuela ya voy a cumplir dos años, Digamos que es la parte de formación de eso yo soy el equipo UH 60 del grado de Capitán, he mantenido actualización como instructor de pilotos información de copilotos del equipo UHC.
- EI: ¿hace cuánto tiempo?
- Cr. IG: desde aproximadamente unos 15 años aproximadamente.
- EI: ¿qué edad tiene?
- Cr. IG: 46 años
- EI: Para usted ¿qué es un líder directivo en educación?
- Cr. IG: Pues es una persona que tenga la idoneidad y las competencias para liderar procesos que vayan en pro de la educación en la Fuerza Aérea colombiana, que tengan una visión mucho más allá de lo que tienen algunas personas que no están inmersos y ayudar apalancar proyectos, procesos, mallas curriculares o tecnologías.
- EI: ¿Cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- Cr. IG: Bueno primero el conocimiento, el conocimiento del área en el cual se ha desempeñado como en la educación, que conozca todos los acuerdos y todas las políticas sacadas a esto, segundo que tenga la capacidad de interactuar con su personal y escucharlos, escucharlos con el fin de tomar las mejores decisiones para estos eventos y el tercero que tenga la capacidad de retransmitir los conocimientos y que tenga la capacidad de ser escuchado a nivel central para apalancar todos estos procesos.
- EI: De acuerdo a su experiencia ¿considera necesario Formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo directivo en la escuela?
- Cr. IG: sí.
- EI: ¿En qué aspectos crees que se ahondar?
- Cr IG: Tenemos el curso de gestión de educación de gestión educativa en la cual da todas esas políticas educación y todas esas directrices para las instituciones de educación superior y qué van

alineadas con la parte del ministerio defensa en el cual miramos todo lo de acreditación renovación de renovación de registros calificados y obviamente todo lo que son el conocimiento de la malla curricular.

- EI: Conocer el Plan nacional decenal de educación vigente.
- Cr. IG: ¡Uy Juemadre! conocerlo a la perfección no, tengo tengo algunas, gracias a los procesos de acreditación que hemos tenido en algunas pues intervengo en algunas cuestiones de ese plan, pero no es la totalidad.
- EI: ¿Qué nivel de armonización cree que pueda tener con respecto al programa de formación académica de la ESUFA?
- Cr. IG: Estamos 100% alineados con el plan de educación.
- EI: ¿Conoce las leyes a nivel nacional que rigen los fundamentos de la educación superior?
- Cr. IG: Las conozco, más no a la perfección, pero sabemos, en dónde ubicarlos.
- EI: En su criterio que es la idoneidad profesional.
- Cr. IG: La idoneidad profesional está en el conocimiento en la experticia sobre las capacidades que tenemos que tener para desempeñarnos en cualquiera de los niveles profesionales llámese tecnológicos maestrías especializaciones y las carreras afines
- EI: ¿Qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales? (Se repite la pregunta).
- Cr. IG: Bueno las cualidades yo pienso que la primera es legalmente ser líder para orientar todos estos procesos hacia dónde va, segundo ser muy humilde sencillo en vista de que no siempre conocemos esto es un ambiente nuevo para nosotros los militares donde estamos inmersos en la educación del ministerio de educación y debemos haber recibido o percibir todas esas solicitudes o todas esas asesorías que nos brindan las personas que contiene o que tiene ese conocimiento para poderlos llevar a buen fin.
- EI: Y por último ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? Si es así ¿cuáles serían esas competencias? Se repite la pregunta.
- Cr. IG: Pues yo creo que el líder, un líder, tiene que tener de todas de todas las cualidades y todas las competencias, por lo menos las competencias profesionales es que primero debemos ser profesionales en los que hacemos o debemos tener una capacitación, llámese tecnológica, de posgrado o pregrado, entonces si vemos en esos conocimientos para poder influir directamente en nuestros a nuestro personal, que está en la escuela ante todo lo basamos en el ejemplo, si nosotros no tenemos una capacitación o unas cualidades profesionales a las cuales yo le debo apuntar no tenemos la capacidad.

**P3.**

- EI: ¿qué cargo ocupa actualmente?
- T2. DG: soy jefe de Tga encargada, porque pues mi jefe Millán salió a vacaciones yo llevo como dos o tres semanas ahí en el cargo.
- EI: en el área de educación ¿cuánto tiempo llevas desempeñándote?
- T2. DG: no, no he tenido experiencia, solamente estas tres semanas.
- EI: tienes 34, tu nombre completo por favor.
- T2. DG: Diana Milena Garrido Moyano.
- EI: para usted ¿qué es un líder directivo en educación?
- T2. DG: pues es una persona que pueda guiar y que con su ejemplo pueda pues instruir a todos sobre todos los procedimientos y sobre todo debe ser de la parte educativa.
- EI: ¿cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- T2. DG: de un líder educativo, pues que sea idóneo, que tenga conocimiento y no sé, pues también que tenga muy definido sus funciones y que tenga también el perfil pues como para realizar la labor, el perfil sobre todo en la parte de educación, porque aquí la mayoría pues digamos tenemos conocimiento en nuestra especialidad e inclusive estamos en un nivel de experiencia que podríamos aportar más a la especialidad y educativa empezar de cero entonces pues no, no es lo más apropiado.
- EI: de acuerdo a su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas encargos de liderazgo?
- T2. DG: Si.
- EI: ¿en qué aspectos cree que se debe dar para desempeñar ese cargo directivo?
- T2. DG: en toda la reglamentación educativa porque bueno yo recibí el curso instructor académico, pero creo que hace falta fortalecer la parte de la calidad, porque aquí cada área tiene sus labores definidas a realizar, pero se han hecho cambios en estos dos últimos años e inclusive hay partes que no tienen conocimiento de eso, entonces pues sí, no hay como una guía como para seguir.
- EI: ¿conoce el Plan nacional decenal de educación vigente?
- T2. DG: no, hasta ahora lo estoy revisando.
- EI: ¿conoces que leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- T2. DG: hasta este momento estoy verificando todas las leyes y eso.
- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- T2. DG: que tenga el perfil, que tenga las habilidades los conocimientos y las competencias de acuerdo al pues al perfil, al perfil que, que se determine para la labor.

- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- T2. DG: pues sí, tiene que tener experiencia en la fuerza, entonces sí, pues en los grados del nivel estratégico pues digamos que sean jefes o subjefe, pues que igual también ya no tiene mucho que perder, entonces pueden aportar como más a la organización y que más las cualidades personales liderazgo, responsabilidad, ser organizados y también pues tener como pasión por lo que se hace amar realmente la escuela y querer como trabajar con los Oficiales.
- EI: ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? ¿Cuáles son estas competencias?
- T2. DG: competencias profesionales y por qué falta de conocimiento en toda la reglamentación educativa entonces sería como esa parte y en calidad educativa.

#### **P4.**

- EI: ¿qué cargo ocupa actualmente?
- T4. WV: en este momento me encuentro como jefe de programa de seguridad aeroportuaria encargado mientras se nombra el titular.
- EI: ¿cuánto tiempo llevas desempeñándote en el área de la educación?
- T4. WV: yo desde que llegué a la escuela, llegué como profesor militar, posteriormente coordinador académico y actualmente como jefe de programa desde los últimos cuatro años y medio.
- EI: ¿en el cargo actual?
- T4. WV: Desde enero, dos meses.
- EI: ¿tu edad?
- T4. WV: 33 años.
- EI: ¿nombre completo?
- T4. WV: Wilmer Villada Agudelo.
- EI: ¿para usted que es un líder directivo en educación?
- T4. WV: para mí un líder es la persona que va a guiar a ese personal subalterno, desde el ámbito obviamente educativo, en el caso de los programas, pues sería a guiar orientar y proyectar el programa y que capacitaciones son las que debe o no deben verse durante la fase de instrucción o conocimiento.
- EI: ¿cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- T4. WV: las características, para mí, primero que todo debe ser una persona muy ordenada ,debe ser un ejemplo ante todo, debe ser una persona que como cualquier militar debe ejercer ese



- liderazgo, no es un liderazgo que sea a órdenes sino que sea realmente por que el personal subalterno tenga esa iniciativa de seguirlos de verlos como un ejemplo y pues continuar hacia delante con ellos.
- EI: respuesta sí o no. ¿De acuerdo a su experiencia Considera necesario formarse académicamente en áreas a fines a la educación para desempeñarse en cargo directivo en la escuela de Suboficiales FAC?
  - T4. WV: si
  - EI: si su respuesta anterior fue positiva, ¿en qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar eficientemente este cargo directivo?
  - T4. WV: para mí, esos cargos directivos, deberían buscar personal en los cuales tengan formación pedagógica para venir a trabajar en estos puntos y también deberían tener actualizaciones constantes para poder desempeñar el cargo de manera correcta.
  - EI: respuesta sí o no ¿conoce el plan nacional de educación vigente?
  - T4. WV: no.
  - EI: ¿conoce qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
  - T4. WV: conozco la ley 30 de la educación general, la 116 creo que es la educación superior, estuve viendo la disposición ahorita con la acreditación con la registro calificado y leído algo de leyes.
  - EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
  - T4. WV: que la persona que está desempeñando un cargo tenga las capacidades y conocimientos y experticia para poder desarrollar ese cargo.
  - EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en el área de creación en la escuela de Suboficiales FAC?
  - T4. WV: personales, ser excelente líder.
  - EI: ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? Si es así ¿cuáles son estas competencias?
  - T4. WV: Para mí el personal que llega acá, debería ser formado en psicopedagogía o en algún tipo de licenciatura la parte que sea directamente educación porque si está bien formado pues va a partir una buena capacitación hacia el personal que va a liderar y realmente si es una falencia de parte de la institución, que en muchas ocasiones el personal que llega como jefe de programa es un personal que viene del área operativa, sin conocimiento alguno de educación y llega a trabajar directamente en algo que no tiene no teníamos ni idea.

**P5.**

- EI: me recuerdas por favor el cargo que ocupas

- T1. CI: yo actualmente estoy ejerciendo el cargo de jefe de un programa tecnológico específicamente electrónica aeronáutica.
- EI: ¿cuánto tiempo llevas desempeñándote en el área de educación?
- T1. CI: un año
- EI: ¿nombre completo?
- T1. CI: César Augusto Ibarra Corredor.
- EI: para usted ¿qué es un líder directivo en educación?
- T1. CI: bueno para mí un líder directivo en temas de educación, es una persona que pues tienen los conocimientos sobre el área en el cual se desempeña, motiva a los estudiantes a poder salir adelante, en el caso de la educación de nosotros los militares, pues no sólo por el conocimiento como tal de la tecnología, sino también por la parte personal para mí eso es un líder directivo.
- EI: ¿cuáles considera que son las Características de un líder educativo?
- T1. CI: bueno ya te había mencionado unas, motivar a los estudiantes sí, incentivar la investigación, conocer a sus estudiantes también, no solo enfocarse, enfocarse en que uno está para liderar un programa y que tiene unos alumnos a cargo, sino también, conocer un poco más de la vida los estudiantes porque de eso pues uno, de pronto encontrar causas del comportamiento o del nivel académico que ellos van desempeñando con su trayectoria educativa.
- EI: de acuerdo a su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación, para desempeñarse en estos cargos directivos en la FAC?
- T1. CI: sí.
- EI: ¿en qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar eficientemente estos cargos directivos?
- T1. CI: bueno yo creo que podría ser más que todo el tema de normatividad, sí, porque la mayoría de las personas que llegamos, en el caso específico de esta escuela, a trabajar en las oficinas directivas de cada una de las especialidades, pues yo creería y me tomo el atrevimiento de decirlo en el 100% bueno en el 90% no ha trabajado nunca en educación, por el mismo rol que desempeñamos, somos militares y estamos en unidades operativas, muchos nos desempeñamos haciendo actividades de vuelo y actividad de mantenimiento en las diferentes aeronaves y en los equipos, pero no tenemos conocimiento de cómo se lidera y como se lleva las riendas de la educación desde el punto de vista directivo, entonces yo creería que podría ser en normatividad más que todo, porque pues ya como tal el que hacer acá pues eso como te dije al principio, por ser una institución militar pues uno ya tiene un poco de experiencia, pero si nos hace falta más que toda la normatividad, para poder soportar y sustentar cosas que de pronto uno no está de acuerdo.

- EI: esta pregunta es de sí o no, ¿conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
- T1. CI: lo he escuchado, pero no lo conozco.
- EI: ¿conoce qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior ?
- T1. CI: tengo claro que la ley 30 nada más, sé que hay muchas, pero tengo claro que la ley 30 es como la mamá, la biblia de la normatividad en educación
- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- T1. CI: bueno la idoneidad profesional para mí es, las capacidades que tiene una persona en desempeñarse en ciertas actividades en su ámbito laboral.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. CI: cualidades, bueno ahí me devuelvo un poquito, yo creo que las cualidades pues primero: pues tener conocimiento de su especialidad, segundo: ser ejemplo para los alumnos, teniendo en cuenta que son alumnos de una escuela de formación militar, dar el buen ejemplo y conocerlos, que es lo que yo te mencionaba hace rato y motivarlos a que sigan adelante, que no vayan a desfallecer por las diferentes cosas que presenten aquí en la escuela, ya sea por parte académica o por o por cosas personales militares que les afecta a los muchachos y que a veces lo llevan a tomar decisiones de tirar la toalla, entonces yo pienso que un líder acá en la escuela, es una persona que esta pendiente de sus alumnos no solo en la parte personales militar.
- EI: ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? Si es así, ¿cuáles serían?
- T1. CI: un líder educativo, si debería formarse en competencias profesionales, yo más que todo me voy en, en el conocimiento de la normatividad, porque eso nos ayuda a nosotros mucho para poder, poder desarrollar bien la tarea más grande que yo puedo identificar en este año que llevo acá, que todas las personas que llegamos acá pues no, uno llega acá y recibe el cargo pero no, no hay como ese empalme, esa palabra porque digamos, cuando llegué, el que me entregó el cargo, duró una semana, pero una semana pues, uno no aprende nada, simplemente me dijo, aquí hay tantos chinos aquí no sé qué y se fue y empieza uno pues a trabajar ahí con lo que le cogió al chino y ya, después uno qué hubo parece, cómo se hace eso, que no qué tal, a la medida de lo que uno va aprendiendo en el tiempo que lleva acá.

**P6.**

- EI: ¿qué cargo ocupa en este momento?
- St. DC: yo soy el comandante del escuadrón de educación técnica.

- EI: ¿cuánto llevas desempeñándote en el área de educación?
- St. DC: dos años y medio
- EI: ¿y en el cargo?
- St. DC: en el cargo seis meses
- EI: ¿qué edad tienes?
- St. DC: 26 años
- EI: ¿tu nombre completo?
- St. DC: Daniel Eduardo Cardona Gaona.
- EI: ¿para usted que es un líder educativo en educación, que es un líder directivo en educación?
- St. DC: bueno un líder directivo en educación, es la persona que da realce y da la importancia que tiene la educación para, pues para la institución sea cual sea, sea Fuerza aérea, sea un instituto, sea una Universidad, el líder directivo es el que marca unas políticas unas pautas y guía a la institución a la proyección a la que se debe llegar o a la que se quiere llegar.
- EI: ¿cuáles considera que son las características de un líder educativo?
- St. DC: las características son creo que, primero el conocimiento, la experiencia, la experticia en lo que hace, debe ser una persona muy muy dada a conocer, a entender, el líder en educación, no solo debe saber de un área, sino debe tener un conocimiento muy amplio para que pues pueda abarcar todo lo que se quiere dentro de la institución, por eso, ahí viene el concepto de universalidad, de Universidad para pues, abarcar todos estos temas y creo que el líder directivo debe tener estas características.
- EI: de acuerdo a su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo directivo en la escuela de Suboficiales FAC?
- St. DC: sí.
- EI: ¿en qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar este cargo directivo?
- St. DC: ¿como tal, la pregunta va enfocada a un estudio que deba hacer o debo hacer? quizá de pronto en gerencia de educación, algún, de pronto diplomado que permita al oficial o suboficial que está dentro de la escuela de Suboficiales, que le permita tener un conocimiento, por lo menos si no fue muy específico, tener un conocimiento genérico de todo lo que se lleva a cabo en una institución de educación superior.
- EI: ¿conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
- St. DC: no
- EI: conoce ¿qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?

- St. DC: si, la ley 30 de educación, hay varias leyes que en este momento como tal puntualmente no las recuerdo, para conocimiento propio y para conocimiento de las personas en la página del ministerio de educación pues, está publicada toda la normatividad del tema, respecto a acreditación, registros calificados, todo lo que tiene que ver con educación como se da y cuáles son los parámetros para la educación.
- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- St. DC: la idoneidad profesional, el tema, creo que va enfocado al, al perfil como de, de pronto del egresado, lo que está graduando una institución de educación superior y lo que le va a aportar a la sociedad, sea, sea una sociedad aquí interna como lo manejamos dentro de la fuerza aérea colombiana, o sea pues para el pueblo colombiano, un perfil profesional lo que se quiere, de pronto con unas cualidades con unas características que la misma institución de educación superior le proyecta a realizar dentro de un futuro.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en la educación en la escuela de Suboficiales?
- St. DC: de pronto me parece interesante el tema del, de del carisma, el tema de la, de la comprensión, ahí exactamente en la escuela de Suboficiales, hay un mucha cantidad de alumnos, un alto porcentaje de la población de alumnos que viene de niveles muy bajos de, socioeconómicos y así mismo, tienen una educación básica y media bachiller un poco, un poco de menor calidad, que la que tiene el normal común de los ciudadanos colombianos, entonces creo que hay que tratar de llegar a esas personas, incentivarlas, motivarlas, generar en ellos capacidades de amor y cariño hacia la institución y hacia lo que hacen, hacia su programa tecnológico, para que lo puedan desarrollar de la manera, de la mejor manera dentro de la institución.
- EI: ¿considera que un líder educativo se debe formar en competencias profesionales? Si es así, ¿cuáles son esas competencias?
- St. DC: un líder educativo si se debe formar en unas competencias profesionales, debe saber qué es la educación, qué contiene la educación, debe haberlo vivido propiamente para poder liderar ese tema, no se puede ser líder de algo de lo que no se sabe, de algo de lo que no se ha estado inmerso alguna vez, entonces si debe tener un conocimiento o conocimiento en educación con conocimiento básico de qué es lo que se hace dentro de una institución superior.

**P7.**

- EI: ¿qué cargo ocupa actualmente?
- Tc. JV: mi cargo es comandante del grupo educación aeronáutica en la escuela de Suboficiales
- EI: ¿cuánto tiempo llevas desempeñándote en el área de la educación?

- Tc. JV: dos años y tres meses
- EI: ¿qué edad tienes?
- Tc. JV: 42 años, bueno hago un paréntesis, yo había trabajado en educación pero es que educación en la Fuerza Aérea tiene otro enfoque, no porque yo había sido instructor de vuelo que tiene un enfoque muy diferente al que ustedes están estudiando, había sido instructor de clases militares en clases de vuelo, fui también instructor de vuelo ya en otro equipo pues ya de transporte y había trabajado digamos en la línea de crear cosas y programas de instrucción de entrenamiento, de crear el digamos modificar los reglamentos y todo lo que nosotros no son marca en la cuestión del vuelo pero cuando llegue aquí y empiezo a trabajar en algo que ya una institución de educación superior donde incluyen otras leyes y otras normas encontré algo totalmente diferente.
- EI: ¿cuántos años duraste como instructor?
- Tc. JV: fueron interrumpidos seis años, seis años y cuando ya después de eso
- EI: tu nombre completo por favor
- Tc. JV: Juan Manuel Velazco Martínez
- EI: primera pregunta ¿para usted que es un líder directivo en educación?
- Tc. JV: a ver, un líder directivo en educación es una persona primero que conozca a fondo cómo funciona una institución de educación superior, para uno poder liderar debe conocer, una persona que tenga conocimiento, experiencia en el campo de la educación, que haya trabajado como docente, trabajado en los cargos ya como ustedes lo nombran, como director, secretario académico o como rector o director de una escuela a nivel de nosotros, igual que una persona, que debe tener su conocimiento y experiencia y lo otro es que ya cuando hablamos de líder, puede tener ciertas cualidades para poder ejercer encargo una situación superior, porque uno no va a ejercer nunca un cargo perfecto, porque los cargos siempre van a estar llenos de inconvenientes, de complicaciones, restricciones, entonces para poder uno salir adelante en un cargo directivo, debe tener ciertas cualidades que le permitan en cierto momento resolver problemas, poder trabajar con pocos recursos, nosotros somos en la instrucción castrense, que está llena de cosas, o sea mira, ahí esos muchachos tienen que asistir a una ceremonia, es un ejemplo, y ellos tienen que estar en clase en este momento, les toca reponer a todos después, mirar cómo se cumplen los calendarios académicos, solventar todo ese tipo de cosas inesperadas que salen de un momento a otro sin planearlas, entonces para mí una persona que se siente en un cargo como directivo de una institución de educación superior, tiene que tener esa capacidad resolver problemas, de administrar el tiempo de aquí, es que no es que no hay plata para contratar docentes, entonces busque militares, que a veces no saben del tema y que dictan clases y finalmente pues tener esa disponibilidad de tiempo de ser una persona paciente de ser una persona que tenga la capacidad de resolver los problemas de ser una persona

conciliadora, que sea conciliadora y que tenga esa virtud de poder interactuar con la demás gente y de llevar a su personal a cumplir los objetivos que se proponga.

- EI: esto nos lleva a la segunda pregunta que es, ¿cuáles considera que son las características de un líder educativo?
- Tc. JV: si pues ya le digo conocimiento, experiencia, resolución de conflictos, problemas, paciencia, conciliación y no más tiempo porque de verdad que si no tiene tiempo para dedicarle a esto hace que las cosas funcionen, uno quisiera yo por ejemplo soy piloto y cuando no estoy aquí las cosas no funcionan como uno quisiera, entonces la persona tiene que estar si te dedicada única y exclusivamente a la labor educativa.
- EI: Esta respuesta de si o no, de acuerdo su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo en la escuela de Suboficiales FAC?
- Tc. JV: totalmente sí.
- EI: si esta respuesta fue positiva ¿en qué aspectos crees que se debe ahondar para desempeñarse en el cargo?
- Tc. JV: nosotros hacemos aquí un curso muy interesante que se llama un curso de gestión educativa que eso es lo que estoy tomando, cuando uno llega aquí a sentarse nosotros los pilotos sobre todo somos ciegos en el sentido de que a nosotros en cualquier parte nos pueden poner no, uno para ser comandante de unidad, los requisitos para este cargo creo que tiene que ser piloto , entones los pilotos somos muy toderos, nos sientan en cualquier parte, pero uno no conoce de nada, llega uno ignorante, a mí, las personas que me enseñaron aquí fue Álvaro Rodríguez que sabía algo ya de la línea de educación entonces primero este curso es muy bueno porque conoce uno que reglamentaciones o que normatividad, legislación regulan la educación formal porque uno viene de una educación no formal, esto que yo te hablaba que mi experiencia fue educación no formal los cursos de vuelo es una educación que al interior de la fuerza somos válidos pero a la luz del Ministerio de Educación nacional pues no se ve no tienen validez, entonces uno sabes esas cosas pero la parte formal y que la ley 30 y que no ligue a nosotros y que es un registro calificado y que la acreditación y la alta calidad no sé qué, no llega sin saber absolutamente nada, entonces absolutamente si uno debería ser este curso de gestión educativa es espectacular porque bueno uno de algo se empapa y por ejemplo eso que ustedes están haciendo yo cuando vi lo que está haciendo Álvaro que aplicaría mucho lo que yo estoy haciendo me aparecería fenomenal hacer una especialización o una maestría en gestión de educaciones de educación superior.
- EI: ¿conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
- Tc. JV: no, (risas) para que digo mentiras.

- EI: ¿conoce que leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- Tc. JV: algunas, no todas, pero si algunas.
- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- Tc. JV: la idoneidad profesional de una persona que cumple completamente con todos los requisitos, con todas las aptitudes y con todo el conocimiento para desempeñar un cargo si es en educación, en algún campo específico que se requiera.
- EI: ¿qué cualidades personales consideras que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área educación en la escuela de Suboficiales?
- Tc. JV: bueno ya había nombrado algunos, pero las cualidades de una persona que se siente aquí, pues debe ser, es una persona inteligente, es persona, es una persona inteligente, paciente, con gran capacidad de resolución de conflictos, conciliadora, de buen genio, qué más podría decir a ver cualidades personales, con buena actitud de colaboración y buena disposición hacia la colaboración, diligente, se necesita mucho de saber gestionar, y no más, esas.
- EI: y ya por último ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales?
- Tc. JV: sí, a nivel educativo si debe tener competencias profesionales sí, a ver qué tipo de competencia profesionales, pues primero tiene que ser experto en la línea educación, estoy hablando de la institución de nosotros, nosotros, vuelvo y repito llegamos aquí sin conocer nada, hay gente que conoce mucho, o sea, puede un... Álvaro lleva trabajando 10 años de estar en educación, yo no trabajaron educación, considero que ese conocimiento que él tiene lo hubiera necesitado yo me puesto, él fue la persona que me ayudó a mí, la persona que se siente aquí que desempeña un cargo de líder debe tener un conocimiento en la línea de la educación, que es una competencia profesional, adicional a eso pienso que debe tener un nivel educativo, un posgrado o algo, también en la misma línea de la educación, debe haber desempeñado también cargos directivos, no necesariamente a nivel de la educación, pero si llegar a un puesto de estos sin esa competencia, sin haberse desempeñado en cargos de liderazgo es mucho más difícil, aquí hay que lidiar con profesores, militares. Personas, así es difícil porque es una competencia que es de una persona, que más, no, tener pienso que una edad madura aunque no es profesional y ya, y un digamos que una trayectoria en cargos donde haya podido también manejado recursos administrativos, aunque no sean muchos recursos pero nosotros finalmente manejamos recursos y del estado, entonces esta competencia profesional de administración también debe tener, porque aquí finalmente administrar recursos hacemos contratos, aquí todo lo que tiene que ver qué es difícil con el pago de primas, a la gente que se desempeña en cargos se le paga una prima adicional y esos son recursos, entonces tiene un manejo administrativo, a la gente que está dando horas cátedra, que eso hace parte de esas cosas sociales, se me olvido el nombre, lo que le pagan por salud, pensión, todo eso, también lo



manejamos aquí, Entonces digamos que el resumen debe tener también un desempeño o una experiencia administrativa.

**P8.**

- EI: ¿qué cargo ocupa actualmente?
- T1. JM: en este momento soy el jefe técnico del programa tecnológico de comunicaciones aeronáuticas.
- EI: ¿cuánto tiempo llevas desempeñando cargos en educación?
- T1. JM: en el área de la educación, específicamente hablando lo que es sólo educación, lo que yo llevo de estar aquí en la escuela, estamos hablando de alrededor de dos meses.
- EI: ¿cuál es tu edad?
- T1. JM: 41 años.
- EI: ¿nombre completo?
- T1. JM: Johann Alberto Muñoz Giraldo
- EI: ¿para usted que es un líder directivo en educación?
- T1. JM: un líder directivo en educación , para mí en lo que empezaba a aprender, de lo que es la parte de la docencia, es una persona visionaria, una persona que proyecta el programa al cual está dirigiendo o lo que esta dirigiendo a futuro, tratando de mejorar todos los procesos, de actualizarse, mantenerse actualizado en todos los conocimientos, en todo lo que competa en el área de la educación, una persona que sabe atender o dar solución a los problemas que se presenten, sabe gestionar los recursos que tiene a su alcance, para mí eso es lo que sería un directivo en el área de la educación.
- EI: ¿cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- T1. JM: características, como ya lo dije una persona visionaria, tiene que ser profesional, tiene que ser, como decirlo, coherente en sus ideas, tiene que no pensar una cosa y actuar de otra manera, si no que en una sola línea para que así mismo pueda dar ejemplos de lo que necesitas.
- EI: gracias, esta respuesta es de si o no. De acuerdo a su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo directivo en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. JM: sí, totalmente.
- EI: ¿en qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar efectivamente ese cargo directivo?

- T1. JM: una docencia universitaria, tener una maestría, docencia universitaria, administración, el conocimiento de la administración del talento humano, que otra sería, pedagogía, tener un énfasis en la pedagogía, pues para mí serían esos los principales pilares.
- EI: Esta respuesta también es de si o no, ¿conocer el plan nacional decenal de educación vigente?
- T1. JM: en su totalidad no, es muy superficial lo que tengo de conocimiento, pues como ya lo saben estoy apenas empezando a enrolarme de esto, vengo de estar todo mi tiempo en la parte operativa donde lo que se dedica a la docencia eran fracciones de tiempo, pero es mi deber y mi interés. Ahorita enterarme y empaparme de todo esto, pues como ya lo venía diciendo para poder tener conocimiento sobre lo que debo hacer y cómo debo liderar, cómo debo ser ejemplo a seguir.
- EI: podemos decir que no lo conoce todavía
- T1. JM: no lo conozco
- EI: conoce ¿qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- T1. JM: Los tengo, no de memoria, pero si los tengo registrados porque hace poco tuvimos un seminario sobre docencia, calidad en la docencia, entonces ahí nos dieron a conocer esas leyes que en estos momentos no las recuerdo, pero si las tengo registradas.
- EI: En su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- T1. JM: La idoneidad profesional, es saber realmente para lo que estoy trabajando, lo que debo hacer y hacia dónde debo proyectar o sea, yo no puedo llegar y decir soy en este momento jefe del programa de la tecnología en comunicaciones aeronáuticas y estar hablando de conflictos armados, o estar hablando de automovilismo, tengo que saber y tener el conocimiento necesario para poder liderar mi programa, saberlo proyectar, entonces yo tengo que tener esa idoneidad, soy jefe de programa debo tener conocimiento en pedagogía, conocimiento en todas las leyes que competen al área de la educación y por ende pues también tener conocimiento de lo que es el manejo de personal.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. JM: Personales, ser honesto, ser imparcial, transparente, que otra cabría ahí, justo y ser compañero, ser amigo también porque no sólo puede ser como decimos nosotros dar látigo, látigo, látigo a toda hora, uno tiene que también tener parte de entender las situaciones de las demás personas, entender o tratar de comprender las situaciones, pero a otra persona lo que puede estar generando cualquier situación que afecte el desarrollo al programa.
- EI: Gracias y ya la última pregunta ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales?, si es así, ¿cuáles serían esas competencias profesionales?

- T1. JM: competencias profesionales, tener maestría en educación, en cualquiera la rama de la educación, tener, se me van los nombres de las materias afines que debería ser, pedagogía, psicología, me parece que para no ser un buen docente y tener esa idea, debe tener cierto conocimiento de psicología sí, porque, lo digo partiendo del hecho de que uno como docente muchas veces hasta atender situaciones donde los alumnos intentan como manipularlo a uno, de cierta manera como que a nosotros acá le pone cara de lástima para que yo les ayude con una situación que les esté afectando, entonces esas son las cosas también debe tener algo de conocimiento de psicología para saber analizar esas personas, analizar esos comportamientos y poder darles un buen tratamiento.
- EI: Muchas gracias,
- T1. JM: muchas gracias a ustedes por este trabajo que están haciendo, que si se necesita.

**P9.**

- EI: ¿qué cargo ocupas?
- 
- St. AG: yo ahorita mi cargo es comandante de escuadrilla de instrucción militar
- EI: ¿cuánto tiempo llevas desempeñándote en el área de educación?
- St. AG: lo que me gradué tres meses.
- EI: qué edad tienes
- St. AG: 21 años
- EI: nombre completo
- St. AG: Carlos Andrés García Muñoz.
- EI: primera pregunta ¿para usted para usted que es un líder directivo en educación?
- St. AG: como lo persona que gestiona, que dirige todos los procesos educativos y los direcciona o sea que está en la parte estratégica, o sea, eso es, que los planea y los administra, para mí es eso.
- EI: ¿cuál es consideras que son las características de un líder educativo?
- St. AG: las características pues debe ser una persona que tenga conocimiento, pues como en toda esa parte de la gerencia en la educación, tiene que tener experiencia tanto como en la docencia como también en la en la parte administrativa, y ya yo creería que son como los requisitos.
- EI: esta respuesta es de si o no, de acuerdo a su experiencia ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñar cargos de liderazgo directivo en la ESUFA?

- St. AG: no, no necesariamente creo que la educación es transversal a todo, no necesariamente tiene que ser.
- EI: si la respuesta es negativa, ¿cuáles son las razones que la sustentan?
- St. AG: lo que yo digo es que la educación es transversal y yo creo que cualquier profesión podría participar en la educación, digamos pues si tiene que tener una capacitación en eso, pero no necesariamente su carrera principal tiene que ser educación.
- EI: esta respuesta también es de si o no, ¿conoce el Plan nacional decenal de ubicación vigente?
- St. AG: si lo he leído, si, en algún momento lo llegué a leer en el curso que hice, si lo conozco.
- EI: tenemos una pregunta de acuerdo si respondes sí o no. ¿Qué nivel de armonización cree que pueda tener este plan nacional con respecto a los programas que ofrecen acá en el ESUFA?
- St. AG: no sé, la verdad es que no lo recuerdo, sé que se existe, no lo leí, sé que existe, en algún momento me lo mencionaron, pero sí ya así a fondo que lo haya estudiado, no lo tengo presente.
- EI: ¿conoce qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- St. AG: sí, está la ley 115 y la ley 30.
- EI: a su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- St. AG: es tener las aptitudes y actitudes necesarias pues para desempeñar un cargo, los conocimientos y la experiencia.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder directivo para desempeñarse en el área educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- St. AG: yo creo que tiene que ser una persona que, que sea que haya tratado de esa línea de la educación o que tenga experiencia en eso, porque muchas veces sucede que los, los comandantes que nosotros tenemos pues nunca han desempeñado un cargo relacionado con la educación, sino que ellos pues se, se, se han desempeñado en su especialidad y vienen a ocupar un cargo del cual pues nunca han tenido un acercamiento, entonces yo creería que tiene que ser una persona que se haya desarrollado como en esa especialidad y que tenga conocimiento, pues de los procesos educativos que se llevan dentro de la fuerza y que conozca pues el sistema educativo de la fuerza para poder ejercer un cargo como esos
- EI: considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales y si es así, ¿cuáles son esas competencias?
- St. AG: si, yo considero que si, en qué competencias, no sé o sea, como es bueno en pedagogía podría ser, en que más, todo, pues gente, en todo lo que tenga que ver con gerencia de la educación, pero sí que tiene que tener unas competencias específicas pues para poder ocupar un cargo directivo

**P10.**

- EI: para usted ¿qué es un líder directivo en educación.?
- T1. FM: es una persona que tiene un bagaje amplio en su área funcional, sí, un conocimiento muy general de la Fuerza Aérea, conocer muy bien, sí, y hacia dónde va la fuerza aérea, sí, yo he dicho que no necesariamente tiene que ser el grado, o sea, no necesariamente un técnico jefe tiene el bagaje que puede de pronto tener un técnico tercero o segundo que lleva más tiempo en la escuela, sí, porque como decían ustedes ahorita, uno acá no lo preparan para la educación, uno aprende es con el tiempo, sí, entonces una cosa es que usted tenga el conocimiento de su área de la Fuerza Aérea y otra cosa es la educación y acá es cuando uno llega y se encuentra contra una pared que para nosotros es desconocida, entonces digamos que nosotros los militares tenemos una, una particularidad y es que uno siempre cumple, independientemente si usted sepa o no sepa pues usted tiene que cumplir y pues uno la forma más fácil es investigar, ver videos, por ejemplo, en mi caso pues yo me he capacitado con cursos que he hecho así virtuales y así pues por qué pues de una otra forma es la cara de uno, es su apellido, y es la fuerza aérea la que queda mal, entonces pienso que de pronto si la fuerza aérea peca en ese sentido pues que no se prepara a la gente para venir acá, simplemente es quien está por ahí, Medina, listo mándalo para allá, pero nadie está pensando será que él sí puede transmitir el conocimiento.
- EI: aunque aquí me respondiste varias preguntas, las siguientes es ¿cuáles consideras que son las características de un líder educativo?
- T1. FM: ¿las características? primero pues debe ser una persona que por lo menos, que por lo menos debe tener por lo menos unos 10 años de experiencia en la fuerza era, porque pues ya con ese tiempo uno tiene bagaje de qué es la fuerza aérea y qué es su área funcional, lo segundo debe ser una persona que debe tener un pregrado, para mí, yo T1. FM, pienso que debe tener un pregrado, porque si yo le estoy enseñando a unas personas o a unos alumnos que son o van hacer tecnólogos, pues lo mínimo que yo tengo que es, es estar por encima de ellos, entonces opino que debe tener un pregrado, opino que, se le debe pedir por lo menos, por lo menos que tenga, no sé, un seminario, digamos que una maestría no, de pronto, o sea, un poquito más de capacitación, y tercero también debe tener un poquito y ser un poquito un líder militar.
- EI: esta pregunta es para responder sí o no, ¿de acuerdo a su experiencia considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo educativo en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. FM: si
- EI: si esta respuesta fue positiva, ¿en qué aspectos crees que se debe ahondar para desempeñar eficientemente este cargo directivo?

- M: Nosotros deberíamos recibir más capacitación por ejemplo los planes de mejoramiento de los, de los programas, sí, porque aquí uno no puede venir a decir, es que yo opino que a la tecnología, en el caso mío de abastecimientos, le voy a dar cien horas de matemáticas, por decir un ejemplo, y si le preguntamos acá a mi primero, el dice, no, pero yo digo que cincuenta, sí, entonces nosotros tenemos que tener y debe haber unas pautas, no las conozco pero, si a un pregrado en una universidad le colocaron ciertas horas en la materia, es porque alguien hizo ese estudio juicioso y dice debe ser eso, y no solamente porque son, como se puede decir esa palabra, por intuición o porque a mí me parece que es así, se deben plantear las tecnologías.
- EI: Esta respuesta también es de si o no, ¿conoce el plan nacional decenal de educación vigente?
- T1. FM: no
- EI: ¿Conoce qué leyes a nivel nacional rigen los fundamentos de la educación superior?
- T1. FM: uy, ahí si me corcho.
- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- T1. FM: A mi criterio, la idoneidad profesional, idóneo en el cargo, cuando no habla de la idoneidad en el cargo se refiere a que uno debe tener unas competencias, unas competencias tanto militares como también académicas, sí, esas competencias pues obviamente uno no las adquiere en el primer año en el segundo si no es con el tiempo, y muchas de las cosas que nosotros aprendemos en la fuerza aérea, nosotros las aprendemos es porque vemos la repetición de otra persona, entonces el técnico le jefe le enseña al aerotécnico cómo se hace una cierta tarea, entonces pues uno tiene que tener la idoneidad, para poder también transmitir ese conocimiento y no necesariamente, como yo digo, la persona que es técnico jefe o jefe de comando, digamos que son los grados más altos, tienen la idoneidad para dictar una clase, por ejemplo, puede existir un técnico tercero que tiene un poquito, digamos que, no experiencia, sino que como que tiene ese fin para el dictar una clase, sí, yo pienso que es eso.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en el área de educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. FM: Cualidades, lo primero que debe tener, paciencia, porque pues enseñar no es fácil, sí, lo segundo uno tiene que, como que abrirse al alumno, sí, porque desafortunadamente acá en la fuerza aérea, vivimos de eso, entonces el alumno cuando entra en la clase, él ya está cohibido a preguntar, porque mi primero me regaña, porque el jefe lo regaña, porque mi Coronel lo regaña, el capitán lo regaña, entonces muchas veces dejan todas las dudas, y usted, ¿entendieron?, si sí entendimos, pero realmente no están entendiendo, por qué, porque están cohibidos por esto, por el uniforme, yo personalmente cuando voy a mis clases, de hecho yo me quito mi guerrera, si usted entra a una clase mía, yo me quito la guerra precisamente para eso, para descargar como que el grado, sacarlo

del aula y tratar de que ellos entiendan lo que yo quiero transmitir, porque a mí me interesa es eso, a mí digamos que en la clase no me interesa esto, esto es un trapo, a mí me interesa lo que ellos tienen acá (señala su cabeza), entonces eso es una cualidad, tiene que, esa persona tiene que, bueno esa, qué más, debe tener cualidades, es una persona también comprensiva, porque al uno comprender que un alumno trasnochó, que un alumno prestó guardia, que muchas veces, las instalaciones físicas pues no son pues las adecuadas, que da sueño, sí, que muchas veces el alumno tiene un problema, yo he tenido alumnos que dicen: mi primero, es que tengo un problema en mi casa no sé qué, o con las niñas, cosa tan sencilla, no es que peleé con mi novio, y uno pues, piensa en el novio o viene a la clase, pero las dos no se puede, entonces uno tiene que comprender y a veces tiene que uno bajarse a ese nivel de alumno, para poder que él puede interiorizar lo que uno necesita, porque vuelvo y le repito, a mí en el aula a mí no me interesa esto, (señala su uniforme) porque esto es solamente un trapo sí, el grado, pero el alumno siempre está cohibido a eso, y muchas veces como profesores militares tenemos el problema de que ellos dicen entendieron, sí, pero realmente no entendieron porque están cohibidos con el grado.

- EI: Y ya la última pregunta, ¿considera que un líder educativo debe formarse en competencias profesionales? y ¿cuáles eran esas competencias profesionales?
- T1. FM: Competencias profesionales, muestre a ver cuáles podríamos tener, pues digamos que una de las competencias es, hablando es que uno debe tener pues estudio, bueno por lo menos un pregrado, vuelvo y repito porque, si estamos en una escuela tecnológica y estamos sólo técnicos pues no estamos haciendo nada, o sea uno debe estar por encima de lo que está enseñando, pienso yo, sin saber mucho de educación, otra competencia, es el liderazgo, el liderazgo no es solamente el uniforme sino, esa persona que de una u otra forma por el solo hecho de verlo inspire respeto, y el respeto no es uniforme ni botas ni gorra, sino es el ejemplo, sí, esa, y la tercera, que tiene que inspirar una vocación de servicio, y esa vocación de servicio solamente uno la puede transmitir es con la experiencia, cuando uno ha pasado por la fuerza aérea y por muchas y otras unidades, o conoce cómo opera la fuerza aérea, pues uno les puede contar, ¿cómo es la fuerza aérea?, ¿qué se hace? y los puede llevar como en ese camino para que ellos más adelante pues pueden ser unos buenos militares, esas tres pienso que debe tener.

## **P.11**

- EI: para usted ¿qué es un líder directivo en educación?
- T1. DT: Puede ser un gestor y un mentor de los procesos educativos, procesos ¿como cuáles?, pues, el plan curricular que es el principal proceso que tiene un programado educativo, ya sea profesional o tecnológico o cualquier tipo de proceso educativo, pues tiene que tener un plan curricular,

entonces, gestionar todo lo que tiene que ver con ese proceso, y que sea de la mejor calidad, que lo que digamos, lo tengamos.

- EI: ¿Cuáles considera que son las características de un líder educativo?
- T1. DT: que sea profesional en su trabajo, responsable en su trabajo, porque tiene que lo que ese líder educativo haga, va a impactar en muchas personas, no lo está haciendo por, para él si no, ese líder educativo tener que trabajar en pro de muchas personas, entonces que sea profesional su trabajo, que le guste trabajar, en educación, porque, muchas veces el trabajo en educación es desagradecido, por lo mismo que te digo, porque hay muchas personas, entonces uno por tratar de, no puede estar complaciéndolos a todos, entonces tiene que encontrar ese punto de equilibrio, en donde tiene todo que funcionar y todos tienen que estar bien.
- EI: gracias, de acuerdo a su experiencia, ¿considera necesario formarse académicamente en áreas afines a la educación para desempeñarse en cargos de liderazgo activo en la escuela de Suboficiales FAC, sí o no?
- T1. DT: sí.
- EI: si su respuesta anterior fue positiva ¿en qué aspectos cree que se debe ahondar para desempeñar eficientemente ese cargo electivo?
- T1. DT: En manejo de procesos curriculares, planes curriculares, en gestión educativa, aunque aquí se hace un curso de gestión educativa, pero, debería ser un poquito más, más profundo, no, en esos, manejos de procesos de planes curriculares y en gestión educativa.
- EI: conoce el Plan nacional decenal de educación vigente sí o no.
- T1. DT: si
- EI: si su respuesta es positiva ¿qué nivel de armonización cree que pueda tener con respecto a los programas de formación académica de la ESUFA, cómo podemos armonizar o de qué manera se armoniza.?
- T1. DT: Conociéndolo, conociéndolo, hay que conocerlo, como les digo si hay un proceso de renovación de acreditación en donde tengo que saber todas las nuevas políticas de, tanto de con ases como des ases como de CNA, entonces si no conozco el plan pues voy a incurrir en errores pues no voy a sacar adelante un proceso.
- EI: ¿conoce las leyes a nivel nacional que rigen los fundamentos de la educación superior?
- T1. DT: la ley 30 de educación superior, obsoleta porque desde el 92, una ley en donde hasta ahora se empezaba a nombrar el Internet y eso que no acá, sino en otros países y ahora cuando el Internet es lo que domina todo, eso deberían hacer ustedes, una maestra para cambiar esa ley 30, que lo estamos haciendo con Gina Parody, cuando empezamos a trabajar en ESNED, íbamos por buen



camino, pero las personas se desvían de los objetivos, ese objetivo se mantenía, pero otros objetivos fracasan.

- EI: en su criterio ¿qué es la idoneidad profesional?
- T1. DT: ¿idoneidad profesional?, pues tener las capacidades para desarrollar un trabajo, un cargo o cumplir con las funciones.
- EI: ¿qué cualidades personales considera que debe tener un líder educativo para desempeñarse en el área educación en la escuela de Suboficiales FAC?
- T1. DT: responsable, pulcro, disciplinado, no tanto psico rígido, pero si seguidor de la norma y de la ley, aunque a veces hay que ser un poco flexible, pero sin cometer violaciones a la misma, tener criterio y vivir contento porque si no (risas) termina tomando valeriana.
- EI: ¿considera que un líder educativo de formarse profesionales? si es así ¿cuáles serían esas competencias?
- T1. DT: Sí, considero competencias profesionales y ¿cuáles de esas competencias serían?, pues esa, gestor educativo, es una competencia debe tener un líder educativo, ser gestor educativo. Y ya.