



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Modelo Politécnico
de la ciudad de Quito - Sección Bachillerato
durante el período 2011 – 2012”**

Tesis de grado

Autor:

Egas Orbe, Giovanni Michael.

Directora:

Jara Reinoso, Álda Diamela, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 10 de abril de 2012

MGS.

ÁLIDA DIAMELA JARA REINOSO

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "**Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito - Sección Bachillerato durante el período 2011 - 2012**", realizado por el profesional en formación: **GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE**; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

.....

MGS. ÁLIDA DIAMELA JARA REINOSO

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, **GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE**, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....
DR. GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE

C.C. 1706740790

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE**, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 10 de abril de 2012.

.....

DR. GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE

C.C. 170674079-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por esta oportunidad de superación y a la sociedad ecuatoriana a la que me debo, por permitirme ser parte de sus procesos sociales.

Asimismo, agradezco a mis padres, cónyuge e hijas, por apoyarme en cada paso trascendente de mi vida, y hacer de su amor una luz inspiradora en el trayecto de mi destino.

También expreso mi gratitud al Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito, a sus directivos y a todos quienes conforman el plantel, para abrir sus puertas a este trabajo investigativo y por confiar en los aportes del autor de este trabajo.

Y de forma especial, expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por posibilitar un aprendizaje de extraordinaria exploración en el mundo del saber educativo, a la vez que expreso mi reconocimiento a su calidad académica que la ubica entre los más altos rangos de la educación superior del país.

Sinceramente,

Giovanni Egas Orbe.-

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo y esfuerzo a la memoria de mi señor Padre, **DOCTOR GONZALO EGAS ARIAS**, porque su ejemplo de virtud y generosidad son referentes irremplazables de mi vida.*

Gracias a los valores y optimismo que me legaste, siempre me propongo salir adelante.

Sinceramente, tu hijo:

Giovanni Egas Orbe.-

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

A través del presente instrumento, el COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, debidamente representado por su Rector, Ingeniero ANTONIO FRANCO CRESPO, **CERTIFICA** que:

El COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, mediante Acta de Compromiso suscrita el 29 de julio de 2011, autorizó al doctor GIOVANNI EGAS ORBE, desarrollar su trabajo investigativo denominado "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO MODELO POLITÉCNICO DE QUITO SECCIÓN BACHILLERATO, PERÍODO 2011-2012", correspondiente al Proyecto de Grado de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo que el referido profesional cursa actualmente en la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA (UTPL).

El Dr. GIOVANNI EGAS ORBE, como consecuencia de la autorización obtenida, realizó las siguientes actividades en el plantel: a) Revisión y análisis de la información y documentos relacionados con la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, Sección de Bachillerato período 2011-2012; b) Entrevistas al Rector y Vicerrectora; y, c) Encuestas a Jefes de Área (4), docentes (20), estudiantes (20) y padres de familia (15).

Las actividades referidas en el ítem anterior, se realizaron a partir del 1 de agosto de 2011 en las instalaciones del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO ubicadas en la Avenida 12 de Octubre 476 y Pasaje José Triviño de la ciudad de Quito.

Se autoriza al El Dr. GIOVANNI EGAS ORBE, dar uso de este certificado institucional para los fines legales lícitos que correspondan.

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los 31 días del mes de marzo de 2012, certifica:

.....
ING. ANTONIO FRANCO CRESPO
RECTOR DEL COLEGIO MODELO POLITÉCNICO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Número / TÍTULO	Página
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 La Gestión Educativa.....	7
2.1.1 Concepto e importancia.....	7
2.1.2 Tipos de enfoque de la gestión educativa.....	11
2.1.3 Perspectiva constitucional y legal de la gestión educativa.....	12
2.2 Liderazgo Educativo.....	16
2.2.1 Concepto e importancia.....	16
2.2.2 Tipos de líder.....	21
2.2.2.1 Tipos de líder según el ámbito.....	22
2.2.2.2 Tipos de líder según el carácter.....	23
2.2.2.3 Tipos de líder según el estilo.....	28
2.2.3 Diferencias entre directivo y líder.....	30
2.3 Los valores y la educación.....	32

Número / TÍTULO	Página
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1 Contexto.....	37
3.2 Participantes.....	37
3.3 Población y muestra de la investigación.....	39
3.4 Tablas estadísticas de docentes y estudiantes participantes.....	41
3.5 Materiales e Instrumentos.....	45
3.5.1 Encuestas.....	46
3.5.2 Entrevista.....	47
3.5.3 Observación de instrumentos curriculares.....	47
3.5.4 Fuentes secundarias.....	48
3.6 Métodos, técnicas y procedimientos.....	49
3.6.1 Métodos aplicados.....	49
3.6.2 Técnicas utilizadas.....	52
3.6.3 Procedimientos aplicados.....	53
4. DIAGNÓSTICO.....	55
4.1 Instrumentos de gestión educativa del CMP.....	55
4.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	57
4.1.2 Diseño curricular.....	60
4.1.3 Guía del profesor.....	62
4.1.4 Guía de funciones por área.....	63
4.1.5 Perfil de estrategias institucionales.....	66
4.1.6 Manual de Convivencia.....	68
4.1.7 Plan Operativo Anual (POA).....	70
4.2 La Estructura Organizativa del CMP.....	72
4.2.1 Misión y Visión.....	72
4.2.2 Organigrama del CMP.....	73
4.2.3 Funciones por áreas y departamentos del CMP.....	73

Número / TÍTULO	Página
4.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	76
4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	77
4.3.2 Dimensión administrativa financiera y valores.....	80
4.3.3 Dimensión organizativa y valores.....	82
4.3.4 Dimensión comunitaria y valores.....	84
4.4 Análisis FODA.....	85
4.4.1 Fortalezas y Debilidades.....	86
4.4.2 Oportunidades y Amenazas.....	88
4.4.3 Matriz FODA.....	90
4.5 Resultados de encuestas y entrevistas.....	92
4.5.1 Resultados de la encuesta a jefes de área.....	92
4.5.2 Resultados de la encuesta a docentes.....	106
4.5.3 Resultados de la encuesta a estudiantes.....	110
4.5.4 Resultados de la encuesta a padres de familia.....	112
4.5.5 Resultados de entrevistas a directivos.....	114
5. DISCUSIÓN.....	119
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
6.1 Conclusiones.....	127
6.2 Recomendaciones.....	128
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	131
7.1 Título de la propuesta.....	131
7.2 Justificación.....	131
7.3 Objetivos de la propuesta.....	132
7.4 Contenidos y características de la capacitación.....	132
7.5 Metodología de impartición.....	134
7.6 Localización.....	135
7.7 Participantes (grupo objetivo).....	135

Número / TÍTULO	Página
7.8 Sostenibilidad de la propuesta.....	135
7.9 Presupuesto de la propuesta.....	136
7.10 Cronograma de la propuesta.....	137
8. BIBLIOGRAFÍA.....	139
9. ÍNDICE DE SIGLAS.....	143
10. ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Número / TÍTULO	Página
 CUADROS	
1. Distribución de estudiantes por paralelos del CMP.....	38
2. Distribución general del personal del CMP.....	39
3. Esquema de funciones por áreas y departamentos del CMP.....	74
4. Matriz descriptiva de la dimensión pedagógica y valores del CMP.....	78
5. Matriz FODA del CMP.....	91
6. Talleres de capacitación en Liderazgo y Valores.....	134
7. Recursos requeridos para la sostenibilidad de la propuesta.....	136
8. Presupuesto de la propuesta.....	136
9. Cronograma de actividades del proceso de capacitación.....	137
 TABLAS	
1. Personal docente del CMP clasificado por género.....	41
2. Personal docente del CMP clasificado por edad.....	42
3. Personal docente del CMP clasificado por años de experiencia.....	42
4. Personal docente del CMP clasificado por nivel de formación.....	43
5. Estudiantes de bachillerato del CMP clasificados por género.....	44
6. Estudiantes de bachillerato del CMP clasificados por grado y especialización.....	44
7. Forma de organización de los equipos de trabajo en el CMP.....	92
8. Aspectos que para medir el tamaño de la organización.....	93
9. Tareas de los miembros de la institución y manual de normas.....	94
10. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	95
11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	96

Número / TÍTULO	Página
12. Administración y liderazgo del CMP.....	97
13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	98
14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	100
15. Organismos que integran la institución.....	101
16. Actividades del equipo educativo, didáctico, Junta de Profesores.....	102
17. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	103
18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	104
19. Material de planificación educativa.....	105
20. Resultados de la encuesta a docentes.....	107
21. Resultados de la encuesta a estudiantes.....	110
22. Resultados de la encuesta a padres de familia.....	112
23. Resultados de la entrevista al Rector.....	116
24. Resultados de la entrevista a la Vicerrectora.....	117
25. Matriz de Problemática.....	118

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de tesis corresponde a los factores determinantes y limitantes de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la sección bachillerato del Colegio Modelo Politécnico de Quito (CMP). Los instrumentos de investigación aplicados fueron: *observación, entrevistas, encuestas, y consultas documentales.*

Se logró inferir que los valores y el liderazgo cumplen una función preponderante en la gestión educativa del CMP, toda vez que se evidenció, respecto de ellos, la existencia real de una política institucional y la toma de conciencia de los actores educacionales.

Asimismo, se concluye que en el CMP existe un campo abierto y ávido para la profundización del liderazgo y los valores como condicionantes del desarrollo institucional y la integralidad formativa de los alumnos, por lo que es indispensable que sus directivos aseguren la continuidad de las políticas educativas implementadas, especialmente en la perspectiva de los grandes logros académicos y profesionales que se pueden proyectar en beneficio de estudiantes y docentes a partir de la línea base obtenida y con el concurso de los demás actores involucrados e inclusive de la cooperación gubernamental e interinstitucional.

1. INTRODUCCIÓN

El *liderazgo* y los *valores* son factores paradigmáticos que han inquietado siempre al Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito (CMP). No cabe pasar por alto, que se trata de un establecimiento que a pesar de no contar con cuantiosos recursos y medios materiales onerosos, gracias a la creatividad, empeño y sobre todo, a la convicción pedagógica de sus fundadores y directivos, ha logrado desde el 2006, año de su creación, construir y sostener un proyecto de búsqueda de la excelencia académica.

Por otra parte, la razón de escoger al *bachillerato* como la sección del plantel en la que se enfoca este trabajo investigativo, radica en el interés que despierta la coexistencia de dos metodologías académicas en los últimos tres años de la carrera estudiantil en el nivel medio. Estas metodologías de bachillerato, se las puede considerar como de *especialización* (Teleinformática) por una parte, y de *integración* (Ciencias) por otra parte, siendo esta última de carácter general, y proyectada a que sus graduados “puedan acceder a cualquier carrera de cualquier universidad en el país”¹. Además de ello, su currículo es presentado como flexible y contenedor de un “tronco común de materias”. Factores éstos, que despiertan un gran interés de constatación, análisis y proyección analítica respecto de cómo el eje: *gestión - liderazgo - valores* está presente e interviene en la administración de dicho entorno académico y formativo.

Es así que el CMP surge como una institución educativa sin fines de lucro cuya administración está a cargo de la corporación COMOEDUCAR, manteniendo la orientación pedagógica y las bases de construcción curricular y de planificación del plantel que lo antecedió; las cuales se vienen actualizando de año en año lectivo. Precisamente esta corporación registrada en el Ministerio de Educación, ha desarrollado procesos investigativos en materia educativa así como de capacitación docente, a nivel interno y externo, siendo las temáticas de *liderazgo* y *ética* los ejes de dichos procesos. Esto marca un antecedente y afinidad favorables, de mucha relevancia e interés entre el objeto de esta investigación y la política institucional como tal, lo cual se devela en el contenido de los principales instrumentos

¹ *Informativo* (cuaderno de presentación institucional del CMP), año lectivo 2011-2012, pág. 7.

curriculares y organizacionales de la institución, los cuales se encuentran descritos en capítulos posteriores

Dentro de la importancia que reviste esta investigación, está el factor propositivo, por cuanto significa desarrollar un análisis reflexivo y un diagnóstico respecto de una de sus principales líneas estratégicas institucionales, toda vez que ésta ha sido concebida para cumplir un papel clave y decisivo en el mejoramiento de la calidad educativa y organizacional, lo cual a su vez, integra a los diferentes actores de la respectiva comunidad educativa. Se prevé por lo tanto, que los resultados de esta investigación redunden en propuestas cuya concreción optimicen la gestión de las autoridades y docentes del Colegio Modelo Politécnico y por lo tanto el servicio educativo y de formación destinado a los estudiantes adquiera un mayor alcance y satisfacción para ellos.

De igual modo, en la perspectiva del suscrito investigador, es de vital relevancia para la formación superior (de cuarto nivel) en *Gerencia y Liderazgo Educativo*, puesto que representa un contacto real y concreto con una institución que forma parte del campo en el que se pretende incidir. Y es que precisamente la incidencia proyectada, requiere previamente del conocimiento de cómo aplicar una metodología analítica respecto de la dinámica institucional de los centros educativos. Precisamente, esta experiencia investigativa es fundamental para comprender de mejor manera los instrumentos organizacionales de la misión educativa. El acceder a herramientas de planificación y diagnóstico de una institución educativa, como lo es en este caso un colegio que corresponde al segundo nivel de educación, es una oportunidad válida y un proceso necesario para desarrollar con mayor vigor competencias gerenciales correspondientes al ámbito educativo.

En lo que respecta a la factibilidad de la investigación, resalta lo relacionado a la posesión de insumos académicos teóricos, formativos, epistémicos y de conocimiento, provistos por los módulos de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo. De igual modo, se ha contado con un diseño de planificación convalidado por la Universidad Técnica Particular de Loja, para el desarrollo de los proyectos de grado de los maestrantes de *gerencia y liderazgo educativo*,

teniendo como eje transversal de estudio e investigación, temáticas alusivas a la gestión, *liderazgo* y *valores* en la administración de las instituciones educativas.

En este mismo orden de ideas también se encuentra la posibilidad de delimitar y focalizar el objeto y desarrollo de esta investigación específica, respecto de una determinada institución educativa y sección académica, en este caso: El Colegio Modelo Politécnico y su sección de Bachillerato.

Asimismo, es de vital relevancia para la formación en *Gerencia y Liderazgo Educacional*, puesto que representa un contacto real y concreto con una institución que forma parte del campo en el que se pretende incidir. Precisamente la incidencia proyectada, requiere previamente del conocimiento de cómo aplicar una metodología analítica respecto de la dinámica institucional de los centros educativos.

Es así que esta experiencia investigativa ha sido fundamental para comprender de mejor manera los instrumentos organizacionales de la misión educativa. El acceder a herramientas de planificación y diagnóstico de una institución educativa, como lo es en este caso un colegio que corresponde al segundo nivel de educación, es una oportunidad válida y un proceso necesario para desarrollar con mayor vigor competencias gerenciales correspondientes al ámbito educacional.

A lo dicho, se suma la disponibilidad de una guía didáctica para la estructuración del presente trabajo, así como para el desarrollo y distribución de sus diferentes componentes y contenidos requeridos. También es pertinente señalar como factores claves de la factibilidad investigativa, el acceso permanente a medios e instrumentos idóneos para el desarrollo investigativo, tales como: computador para la digitación y procesamiento de los contenidos; programas digitales y de proyección audiovisual; internet y links habilitados; bibliografía propia adecuada y vinculada con la temática del proyecto; bibliotecas abiertas al público; impresora y material de papelería; movilización para el desplazamiento continuo a las inmediaciones del Colegio Modelo Politécnico en la ciudad de Quito. No obstante de lo anotado, no se puede dejar de reiterar que todo lo descrito habría carecido de relevancia, si además no se hubiere contado con la participación constante y la colaboración plena de los

estudiantes, docentes, jefes de área, padres de familia y directivos del plantel, en cada una de las actividades de investigación.

De hecho, nada habría sido factible si para empezar no se hubiese contado con la autorización debida del señor rector del plantel (a partir del 29 de julio de 2011).

Los objetivos concretos de esta investigación, corresponden a determinar la relación e incidencia de la gestión en liderazgo y valores en la administración de la sección Bachillerato del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito para el período 2011 – 2012. Esto a su vez, está acompañado del propósito de analizar el grado de involucramiento del liderazgo y los valores en los instrumentos institucionales del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito y la identificación de la influencia del liderazgo y los valores en el ambiente y la estructura organizacional del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito. En este mismo sentido, también se ha pretendido determinar las actuales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del plantel desde la perspectiva de la gestión en liderazgo y valores.

En este punto, se puede colegir que el principal aporte del presente trabajo investigativo, consiste en que el Colegio Modelo Politécnico de Quito (CMP) dispondrá de un diagnóstico y procesamiento de la información desde la perspectiva de la *gestión, liderazgo y valores* en la administración, focalizada en este caso, en la Sección Bachillerato, a fin de proyectar las líneas operativas para su mejoramiento sostenido en estas materias. Esto además, bien puede considerarse como una futura guía o referente para la aplicación de trabajos de similar índole en las demás secciones y áreas del colegio en referencia.

Con base en todo lo expuesto hasta aquí, el suscrito autor del presente trabajo, se permite invitar a la lectura del contenido de esta tesis, toda vez que su objeto de estudio corresponde a situaciones concretas y académicamente vitales en el campo de los valores y el liderazgo en la gestión educativa.

2. MARCO TEÓRICO

Como claramente se puede observar, del título del presente trabajo investigativo se identifican tres ejes constitutivos: *gestión, liderazgo, y valores*. En torno a estos ejes temáticos, es procedente referir los fundamentos conceptuales y reflexivos generados en el campo educativo, sin pasar por alto, los aportes que desde otras materias terminan siendo vinculantes al desempeño de las instituciones educativas, como es el caso de la administración, el desarrollo organizacional, la planificación y la axiología.

Así tenemos en una primera línea general, lo que por ejemplo, señalan los expertos organizacionales, Peter Blau y Richard Scott² y que es recogido por Suguey Torres: *"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos"* (TORRES, 2003³).

Es evidente que dentro de la serie de los tipos de organizaciones referidas por Blau y Scout, en su misma perspectiva, corresponde incluir a las instituciones educativas, puesto que en éstas existe una pluralidad de personas que se organizan, generan relaciones y pueden encauzar convergentemente su desempeño en función de objetivos y metas comunes. Estos aspectos son a su vez generadores de identidad, de una forma de administrar la gestión, teniendo como referentes el conjunto de valores que guían el accionar diario de los integrantes de la institución, quienes apoyándose en el liderazgo como un referente impulsador de mejoramiento en la eficiencia y la eficacia, optimizan su labor y el servicio que a cada uno le compete.

² Blau y Scott, son autores norteamericanos estudiosos del desarrollo de las organizaciones desde la perspectiva de su estructura y relacionamiento con los integrantes y públicos inmersos en su dinámica de gestión. Sus principales aportes data entre los años 50' y 80' del siglo pasado, manteniendo gran parte de ellos su vigencia en los tiempos actuales.

³ www.monografias.com/trabajos14/-desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml

Con base en lo señalado, es factible inferir preliminarmente que las características propias del entorno de una institución educativa, sus dimensiones constitutivas y la dinámica de relación de sus actores, posibilitan y a la vez demandan una administración sustentada en liderazgo y valores. Esto se confirma con el sentido de relevancia institucional que deriva de la “existencia de una estructura organizativa formal” (GONZÁLEZ, 2008: 26).

Es importante recalcar, que son abundantes los tratados y criterios académicos y gerenciales, que relacionan a la administración de calidad y excelencia de los entes educativos con valores y liderazgo en el marco de la cultura organizacional. Una de las muchas pruebas fehacientes de ello, es la magistral obra: “*Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*” cuya co-autora es la precitada profesora de la Universidad de Murcia, María Teresa González (2008: 227), en la cual se observan las dimensiones estructurales comunes de los centros educativos en los cuales, el entorno, los ambientes y las relaciones sistémicas que van configurando sus actores ponen de relieve la incidencia de la ética organizacional y una concepción de gobernabilidad escolar integral, que concilia el *dirigir* con el *liderar*.

Una vez revisadas algunas consideraciones de tipo general en el marco teórico que nos ocupa, es necesario profundizarlo, abordando ordenada y puntualmente en lo relativo a cada uno de los referidos ejes que configuran su perspectiva, la misma que a la vez corresponde al objeto de este trabajo (Investigación sobre la *gestión, liderazgo, valores en la administración del CMP en la sección de Bachillerato, durante el año lectivo 2011 – 2012*).

Evidentemente el abordamiento de los factores claves del *marco teórico* de este trabajo, procura desarrollarse desde el ámbito de la Educación, para que a partir de una noción general que progresivamente se va desagregando en los componentes específicos de la trilogía: *gestión – liderazgo - valores*, ésta pueda a través de los subsiguientes componentes del presente trabajo, servir de guía conceptual y analítica para el caso concreto de la administración del Colegio Modelo Politécnico de Quito, en su Sección Bachillerato.

Adicionalmente, resulta oportuno e ilustrativo cotejar los elementos teóricos de la materia de esta investigación con los preceptos constitucionales y legales que rigen al ámbito educativo del país, del que por obvias razones forma parte el CMP. Precisamente se observa que tales principios y normas que rigen al sistema educativo nacional están inspirados en concepciones filosóficas, académicas y doctrinarias de la educación contemporánea y constructivista principalmente.

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto e importancia

Tal como lo exige nuestro ámbito de investigación, y en concordancia con lo señalado en líneas anteriores, la comprensión y el análisis de la *gestión* deben estar inmersos en el campo educativo. Sin embargo, no se puede soslayar que la mayor parte de la literatura conceptual correspondiente a lo que es la *gestión en la organización*, tiene su génesis y mayor despliegue dentro de la materia administrativa empresarial⁴. Precisamente, el mayor enfoque otorgado a la gestión de una organización, se asocia al cumplimiento de objetivos y resultados de tipo productivo expresados en rentabilidad. Lógicamente, que al trasladarse en enfoque de la *gestión* al ámbito educativo, se entiende que los objetivos estratégicos y los fines que derivan del objeto social de las escuelas, colegios y universidades tiene una naturaleza de servicio y vocación por la formación de las personas, ya sea desde su niñez o ya sea durante su adolescencia, juventud o a lo largo de sus vidas.

En todo caso, la necesidad de adecuar los parámetros de efectividad respecto de la funcionalidad de los diferentes tipos de organización, más allá del objeto social, hace éstos sean extensibles como referentes válidos para la generalidad de las organizaciones, lo que incluye a las instituciones educativas. En este sentido, es válido citar la definición que reconoce el origen empresarial y gerencial de la gestión, al definirla “*como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte*

⁴ La inmensa mayoría de artículos, libros y apartados en línea (internet), que abordan la temática de *gestión*, lo hacen desde la perspectiva y con base en estudios y experiencias empresariales.

compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas” (ESCALANTE, 2010: 17).

De la definición general recabada, se puede observar que la *gestión* tiene relación directa con la *ejecución* dentro de la *organización*, es decir, con la realización efectiva de un conjunto de actividades, procesos o de tareas conducentes hacia la concreción de un propósito institucional. Noción que es respaldada por la *Teoría de la Gestión*, bajo la premisa de que las organizaciones se conforman a través de estructuras y procesos técnicos encaminados a asumir y cumplir metas, en virtud de lo cual *“sus directivos y administradores son los encargados de traducirlas a criterios de ejecución para sus miembros”*, debiendo orientar la labor gerencial a la obtención de los mayores niveles de “rendimiento” y “satisfacción” (GONZÁLEZ, 2008: 7).

Consecuentemente, *la gestión* no es vista en este caso, como una acción particular, sino como un involucramiento de quienes hacen la institución; involucramiento éste, que está fundamentado en el “compromiso”, y en los componentes de la efectividad (eficiencia + eficacia).

En virtud de lo expuesto, es pertinente relacionar conceptualmente a la *gestión* con la organización y la *eficacia* y la *eficiencia* desde el punto de vista organizacional. Esto motiva citar lo que sobre estos términos define Idalberto Chiavenato. En primer término, se tiene que para el referido autor brasileño, *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir con una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común”* (CHIAVENATO, 2007: 6). Cuán importante entonces, identificar de qué formas estos aspectos esenciales que le dan sentido a una organización, se cumplen en el caso de las entidades educativas. En segundo lugar, está la distinción que hace el mismo Chiavenato (2007: 24) entre *eficiencia* y *eficacia*, señalando que la primera *“es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos”* (‘deber hacer’) mientras que la segunda *“es una medida normativa de logro de resultados”* (‘deber alcanzar’). Dadas así las cosas, se puede

inferir que los factores aludidos, no representan solamente aspectos que sugieren la naturaleza funcional de la *gestión* en la organización, sino que además, son parámetros que actúan como sus indicadores.

Por otra parte, se hace necesario puntualizar que la efectividad de la *gestión* y la *dirección* reside en las competencias de quienes tienen la responsabilidad de llevarlas a cabo, entendidas éstas –de acuerdo a la definición dada por Nelson Rodríguez y Pedro Feliú–, como "*conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad*" (RODRIGUEZ y FELIÚ, 1996⁵).

Como se puede observar, *la dirección de la gestión educativa*, está ligada a factores concretos de *administración* (lo que incluye a las tareas de planeación, ejecución y evaluación de lo ejecutado), de ahí que no está por demás recoger el concepto de ésta, que para el ámbito educativo propone una de las autoras del libro: "Administración y Planeación de las Instituciones Educativas"⁶, manifestando que: "*la administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos*" (MÜNCH, 2011: 15). Sin duda que se trata de una definición distintiva de las actividades fundamentales de la gestión institucional de un ente educativo, pero además, contiene un claro propósito de orientar en sí misma el sentido de relevancia de una administración óptima al servicio de la educación.

Avanzando en esta línea conceptual y contextualizadora, cabe entonces extender la terminología referida, y pasar a la definición y aportes teóricos sobre la *gestión educativa*.

El Ministerio de Cultura y Educación de Argentina en 1996 definió a la gestión Educativa como "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*". Por su parte, el académico peruano Dr. Elme Carballo, señala que "*la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa, y, la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la*

⁵ <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/> 8.pdf

⁶ Autores: Lourdes Münch, Emma Galicia, Susana Jiménez, Félix Patiño y Francisco Pedronni.

participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados” (CARBALLO, 2005⁷).

Partiendo de los aportes conceptuales recabados, se puede entender que la *gestión* identificada para la generalidad de organizaciones, al situarse en el ámbito educacional, su sentido de relevancia se asienta en las implicaciones y procesos propios del quehacer educativo. Interpretación que coincide con la opinión de Luis Alberto García Leiva, experto argentino en Dirección y Gestión de Centros Educativos, quien al plantearse la auto-pregunta sobre si el paradigma de *la gestión gerencial* es aplicable a la Educación de su país, responde manifestando que *“las técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones/Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo, teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta, más allá de los documentos y de los discursos oportunistas”* (GARCÍA LEIVA, 2009⁸). La claridad y elocuencia de este criterio sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para que la aplicación de la gestión organizacional sea legítima en los centros educativos, prácticamente lo convierten en categórico y orientador para trasladar a la *gestión educativa* del plano teórico conceptual al de la realidad concreta y operativa del entorno.

Es así que el análisis referido, lleva consigo la impronta que marca al quehacer y la relevancia del enfoque de derechos respecto del cual ha de orientarse la gestión en la institución educativa. De todas formas, también es necesario revisar como este autor argentino condensa lo conceptual-funcional con una terminología de efecto positivo, amplio e incluyente, al afirmar que: *“(…) la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”* (GARCÍA LEIVA, 2009).

⁷ <http://lageducativa.blogspot.com>

⁸ <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

Termina siendo realmente interesante, observar que en esta apreciación de García Leiva, la concepción de la *gestión educativa* no se reduce únicamente a transitar por la órbita de un determinado centro de educación, sino que su trascendencia está planteada en virtud del impacto social positivo que puede y debe provocar en la comunidad o en toda una nación, al constituirse en una constante integradora de valores ciudadanos así como en una política que enlaza a todas las instituciones educativas de un país.

Ahora bien, la especificidad de lo educativo en la administración de un centro escolar, conlleva a determinar las líneas de gestión gerencial inherentes a la naturaleza de su objeto social, como lo son la organización, planeación, integración, dirección, ejecución, control y evaluación de los procesos educativos (MÜNCH et Al., 2011: 20). Esto significa que además de las áreas administrativas propias de una organización en general (finanzas, talento humano, tecnología, etc.), el ejercicio de la gestión educativa como tal, debe cumplir y desarrollar competencias organizacionales propias de la educación, así tenemos por ejemplo: la formulación y ejecución del plan educativo institucional, definición y proceso de implementación del modelo pedagógico, definición y selección de perfiles docentes y metodologías de enseñanza, programación didáctica de la malla curricular, planeación de las actividades de investigación académica y gestión del conocimiento requeridas para el desarrollo, impartición y orientación de las asignaturas comprendidas en cada plan de estudios, entre otras de similar orientación e importancia.

2.1.2 Tipos de enfoque de la gestión educativa

Para complementar este conjunto de aportes teóricos orientadores sobre la importancia de ubicar a la *gestión* bajo un enfoque y una visión organizacional estratégica e integral que procure la concreción de objetivos institucionales de largo alcance por parte de las entidades educativas, el suscrito autor se permite citar las reflexiones que en la materia realizan tres docentes especialistas en medicina de origen cubano (María Vidal Ledo; Francisco Durán García; Nayra Pujal Victoria), quienes en un artículo conjunto, titulado “Gestión Educativa”, escriben: “(...) *la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y*

prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la **gestión docente** sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la **administración educacional** va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje” (VIDAL, DURÁN y NAYRA, 2008⁹).

Lo subrayado y resaltado en el texto anterior –por parte del autor de esta Tesis–, permite distinguir dos dimensiones vinculantes en la administración de las instituciones educativas. Pudiéndose identificar que la *gestión docente* es un componente estratégico de la gestión educativa, pero tendiente a desarrollar su potencialidad y dinámica en virtud de la labor de profesores y responsables de desarrollar los contenidos e instrumentos pedagógicos. A su vez, la *administración educacional* articula y determina la línea de acción sobre cada uno de los factores que participan en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en la realización de la *misión* del ente educativo, partiendo de su especificidad y planteándose su integración (VIDAL, 2008).

De manera complementaria y a la vez oportuna, cabe integrar a esta demarcación teórica, el enfoque de la planificación estratégica con sentido social (ANDER-EGG, 2007: 70-71) como un tendencia de alta incidencia para la *gestión educativa*, por cuanto no solamente que aporta con la programación de actividades y tareas administrativas comunes a toda organización sin fines de lucro que opera bajo la perspectiva de generar beneficios a la sociedad, sino fundamentalmente, con la determinación de líneas de acción específicas para la labor educativa en sí de un determinado centro escolar. Estas líneas de acción al configurarse cada una bajo las improntas de ‘estrategia’ y ‘directriz’, toda vez que son diseñadas y direccionadas por las instancias gobernantes de la organización, tienen como fin el cumplimiento concreto y progresivo del objeto social de la institución educativa (*razón de ser y hacer*).

⁹ http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_208/ems12208.htm

Esto ha de expresarse, a través de los instrumentos de planeación¹⁰, en la medida que traduzcan el alineamiento de los procesos organizacionales con la visión, misión, políticas, objetivos y valores de la institución educativa (JIMÉNEZ y GALICIA, 2011: 50-55), lo que a su vez permite conciliar la dimensión filosófica con la proyección y sentido práctico del quehacer educativo, reafirmandose así su noción de *gestión*.

Es de esta manera, que se cuenta con un amplio marco de teórico sobre la *gestión* desde la perspectiva organizacional, gerencial, administrativa y estratégica de las instituciones educativas. Si bien es cierto que los autores referidos, plantean conceptos y argumentos desde diferentes ópticas o maneras de enfocar este aspecto clave de la presente investigación, no es menos cierto que todos ellos convergen en ubicar al quehacer educativo y a los procesos de enseñanza-aprendizaje como el núcleo fundamental, de mayor importancia y la razón de ser de la organización cuyo objeto social es la educación (es decir, de la institución educativa), por lo tanto, la administración, la gerencia o lo que en términos anglosajones se conoce como *management*¹¹, no son un fin en sí mismo y a juicio del suscrito, perderían su validez si las improntas de la *eficiencia* y la *eficacia* interponen lógicas utilitaristas sobre los objetivos pedagógicos, de formación holística y de crecimiento humanístico que les compete impulsar y gestar a las escuelas, colegios y universidades. Es por ello que resulta oportuno registrar una de las reflexiones más profundas sobre el quehacer de la *pedagogía* generada por el argentino Daniel Prieto: “*La pedagogía se ocupa del sentido de la tarea de educar a seres que requieren apoyo de los docentes en particular y de la institución toda, frente a las asechanzas del abandono, del sinsentido y de una incertidumbre descontrolada*” (PRIETO, 2004: 41).

2.1.3 Perspectiva constitucional y legal de la gestión educativa

En lo que a la perspectiva constitucional y jurídica vigente del sistema educativo ecuatoriano corresponde, cabe destacar que la gestión de la educación desde la visión del Estado está concebida con un elevado sentido de

¹⁰ De la que derivan los planes educativos, estratégicos y operativos anuales, así como la formulación de proyectos académicos y formativos.

¹¹ Es decir: la técnica de la dirección y gestión de una empresa u organización.

contemporaneidad y profundo enfoque de derechos en el Art. 26 de la Constitución de la República (R.O. 20.X.2008). Así tenemos, que este artículo de la normativa suprema del Estado Ecuatoriano, establece que *“la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”*. Consecuentemente, esta concepción de la educación como un asunto de interés fundamental y común de la sociedad en su conjunto, marca una directriz transversal en cuanto a la forma como todos los actores involucrados con el ámbito educativo, orientados desde lo macro, deben proyectar su gestión y labor. Este razonamiento se consolida aún más, si se tiene en cuenta que la Educación en el Ecuador, constitucionalmente, además de ser un derecho universal, y constante de cada persona, es un ámbito integrante del régimen del buen vivir (*sumak-kausay*) y del sistema nacional de inclusión y equidad social (C.R. Art. 340). Por lo tanto, estos preceptos y las normas que de estos se desprenden, son lineamientos rectores e ineludibles para la gestión de todas las instituciones educativas del país, entre ellos el CMP.

En este mismo orden de ideas, se tiene que la Ley Orgánica de Educación Intercultural (R.O. 417 / 31.03.2011), también proporciona preceptos normativos obligatorios para la gestión educativa en función de los principios y fines que dicho cuerpo legal determina para ésta.

Como puntos concretos de lo señalado en el párrafo anterior, están los siguientes tenores de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que principalmente se relacionan con la gestión educativa bajo la calidad de principios rectores:

“Art. 2.- Principios.- *La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades del ámbito educativo:*

(...) **b. Educación para el cambio.-** *La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad, contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos, y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derechos y se organiza sobre la base de los principios constitucionales;*

(...) **p. Corresponsabilidad.-** *La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas, niños y adolescentes y el esfuerzo compartido de estudiantes, familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad que se orientarán por los principios de esta ley;*

(...) **s. Flexibilidad.-** *La educación tendrá una flexibilidad que le permitan adecuarse a las diversidades y realidades locales y globales preservando la identidad nacional y la diversidad cultural para asumirlas e integrarlas en el concierto educativo nacional, tanto en sus conceptos como en sus contenidos, base científica – tecnológica y modelos de gestión.*

(...) **u. Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.-** *Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica (...)."*

En estos principios referidos, se identifica el carácter filosófico de la gestión educativa, poniéndose de relieve que su *deber ser y hacer*, concuerda con el sentido de apropiación del aprendizaje y sus contenidos (CHAVARRÍA, 2007: 141).

Asimismo, es en los fines de la educación constantes en el artículo 3 de la LOEI, que se pueden advertir las líneas esenciales de la gestión educativa a nivel nacional instaurado con efecto jurídico para su obligatorio cumplimiento. Uno de esos fines que caracteriza el sentido misional asumido como institución jurídica, corresponde al de *"la contribución al desarrollo integral, autónomo, sostenible e*

independiente de las personas para garantizar la plena realización individual, y la realización colectiva en el marco del Buen Vivir o Sumak Kaysay”; lo cual coincide plenamente con lo señalado por el anteriormente citado autor argentino, Daniel Prieto Castillo (2004), quien reflexivamente manifiesta, que: *“el sentido de la educación está determinado “por la autoafirmación y construcción de sí mismo, para el desarrollo de la propia expresión, por la capacidad intelectual y comunicarse con el mundo y consigo mismo, por la apropiación de saberes, por un crecimiento sin violencia, por la alegría del aprendizaje y sentimiento de la propia construcción”* (PRIETO, 2004: 46). Es decir, que en virtud de la incorporación de este tipo de proposiciones positivas a la normativa y formalidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, deberá orientarse toda misión y gestión educativa de carácter institucional, máxime si corresponden a un enfoque que prioriza lo humanístico y lo social.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto e importancia

El término Liderazgo es un término muy popularizado en el medio educativo y organizacional. Téngase en cuenta que en la escuela es donde suelen generarse las primeras formas de vida asociativa, grupal e interactiva del individuo con sus pares; condición indispensable, aunque no la única, para el surgimiento del *liderazgo*. Y es sobre este fenómeno, que históricamente ha revelado su potencial suscitador, en torno del cual han surgido movimientos y transformaciones no solo de tipo organizacional, sino que poderosamente y en muchas ocasiones, a nivel de colectivos y masas; que corresponde en este momento aludir a importantes aportes teóricos.

En el libro *Administración y Planeación de Instituciones Educativas* (MÜNCH et Al., 2010: 148), se encuentran importantes conceptos relacionados con el Liderazgo desde la perspectiva educativo – organizacional. En esta obra al *líder* se lo define como *“(…) una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”*.

De esta definición, aparentemente básica pero más que eso, sintética y a la vez profunda, se pueden desglosar aspectos válidos a tener en cuenta: el líder reúne características que posibilitan su ejercicio de conductor efectivo de grupos, es decir, que es en la descripción cualitativa que reside su condición. Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno de atributos. De igual manera, se observa que existe un relacionamiento directo del líder con valores, al menos en la precitada obra de co-autoría de Lourdes Münch, los términos: confianza, respeto y convicción, reúnen la principal fuerza axiológica que a manera de motor, impulsa al quehacer del líder. Por otra parte, las habilidades o competencias son fundamentales, pues el “don de mando” y la “persuasión”, son capacidades constitutivas del liderazgo, por lo que sin estos atributos no se puede atribuir (valga la redundancia) a una persona, aun cuando ocupase una jerarquía superior, la calidad de “líder”. De esta manera lo fáctico es determinante para lo conceptual.

Mas la obra en mención, no se detiene únicamente en la conceptualización general del líder, aunque como se ha explicado el referido concepto posee poder descriptivo e inclusive categorizador. No obstante la caracterización deviene de aspectos particulares del ámbito educativo, cuya suma y asociación incrementan la potencialidad funcional del líder. Son factores claves, éstos, para el mejor desempeño del líder educativo, es decir, que a mayor ponderación de tales cualidades, mayor nivel de eficiencia y eficacia en la consecución de logros pedagógicos y los fines que a través de éste se persiguen: conducción de tipo humanístico, cohesión grupal en el aula, desarrollo de metas comunes de aprendizaje, entre otros de índole similar.

Es así entonces, que para Lourdes Münch, existen siete (7) factores fundamentales que configuran el perfil del líder educativo: *Visión, Amor a la Educación, Sinceridad-justicia-lealtad; Creatividad; Sentido común; Optimismo-humildad; Concomimientos en educación, administración y humanísticos* (MÜNCH, 2010: 149-151). De esta forma, también se advierte una concepción de integralidad, en la que virtud y aptitud paradigmatican al *liderazgo educativo* como una dimensión en la que lo ético y lo competente son consustancialmente constitutivos, interdependientes e indispensables.

Retomando de otra parte, la vigorosa producción conceptual del preclaro autor brasileiro, Idalberto Chiavenato, este subcapítulo puede contar con una primera definición de Liderazgo: *“Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (CHIAVENATO, 2003: 10). En esta definición claramente se distingue que, junto con la pluralidad de individuos con sentidos y propósitos comunes, el factor situacional es lo que determina la necesidad y condicionante del liderazgo.

Otra definición que provee ilustración sobre este tema, es la que en dos momentos distintos pero de factible concatenación y complementariedad, proveen José Santos y Carlos Marín Zamora, para quienes el Liderazgo es el *“proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”* (SANTOS, 2006¹²); y *“el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”* (MARÍN-ZAMORA, 1998¹³).

Como se puede apreciar, en la primera parte de la asociación de los aportes de Santos (2006) y Marín Zamora (1998), se reitera parcialmente la descripción que es común entre los filósofos y tratadistas del *liderazgo*, en la que de una u otra forma siempre constan *la influencia, la conducción, la decisión, la habilidad, la grupalidad, la comunicación interpersonal, la guía, la satisfacción de necesidades y el cumplimiento objetivos*. Mas es en el segundo momento del aporte de Santos, que se identifica una forma ideológica más concreta y dicente de concebir el *liderazgo*; toda vez que a la habilidad se le asignan sentidos más precisos y específicos como vehículo utilitario o nexo causal de acciones ventajosas: *habilidad para identificar, habilidad para descubrir, habilidad para usar mejor los instrumentos y recursos, habilidad para potenciar y motivar la productividad, habilidad para guiar, habilidad*

¹² <http://www.monografias.com/trabajos34/cooliderazgo/cooliderazgo.shtml>

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos46/liderazgo-organizacional.shtml>

para innovar, habilidad para trabajar y hacer trabajar mejor, habilidad para producir más, habilidad para la lograr el éxito. Por lo tanto, se trata de un aporte claramente marcado por una línea de utilitarismo empresarial en el que el *liderazgo* es ante todo funcional, y aunque la idea de pluralidad y cooperación no se pierde, tampoco se enfatiza lo relacionado con la cohesión del grupo u organización, ni con los objetivos e intereses compartidos por sus miembros; siendo el rasgo individualista el trasfondo que paradójicamente dinamizaría y estimularía al ejercicio del *liderazgo*, de acuerdo a lo planteado por José Santos (2006).

Concepciones más equilibrantes que la anterior, se las encuentra al asociar el *liderazgo* con lo educativo. Precisamente, el autor argentino, Pedro Manríquez, refiere al *liderazgo educativo* de la siguiente manera: “*El liderazgo que demanda la educación es el que logra la motivación de esfuerzos mancomunados para un mejor aprendizaje y una mejor organización de la escuela*” (MANRÍQUEZ, 2000: 25).

Este aporte reflexivo en asocio con la definición proporcionada por Chiavenato, nos permite colegir que el Liderazgo Educativo está determinado por la *influencia interpersonal ejercida a través del proceso de comunicación humana* en todo lo relacionado con la actividad educativa, pedagógica y el proceso de enseñanza – aprendizaje, con el fin concreto de optimizarlos mancomunadamente por parte de los actores que participan en ellos.

Pero además de lo conceptual y doctrinario del liderazgo, la dimensión del *liderazgo* también tiene formas de expresión, contextualización y caracterización en el ordenamiento jurídico educativo, toda vez que más que un sustantivo, sus rasgos están referidos en normas inclusive de tipo imperativas. Así tenemos por ejemplo, que en el Art. 2 de la LOEI se consagran como principios del quehacer educativo institucional, por una parte, el que los entes educativos deben ser “espacios democráticos de ejercicio de los derechos humanos y promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad, transmisores y creadores de conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación, la integración social, nacional, andina, latinoamericana y mundial” (literal ‘m’), y por otra parte, la “promoción del esfuerzo individual y la motivación a las personas para el

aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de la calidad de la educación” (literal ‘q’). Si bien estos postulados son transversales respecto de la trilogía gestión, *liderazgo y valores*, por su amplitud y connotaciones cualitativas, es evidente que para su concreción se requiere del desarrollo de un *liderazgo integrador* de las instituciones educativas así como de sus personeros; dado que son verbos accionantes de ese tipo de liderazgo, los que corresponden a: “transformar”, “promover”, “reconocer” y “motivar” así como el interés por la gente y el compromiso total de los miembros de las entidades educativas (MÜNCH, et al., 2011: 153); máxime si se tienen en cuenta los objetivos de avanzada que se persiguen con tales acciones de acuerdo a lo que reza la normativa legal invocada.

Otro aspecto de consideración relevante para esta temática, la cual también vincula al *liderazgo* con lo organizacional-educativo, reside en la forma de entender y tratar los conflictos que se producen en dicho ámbito. El ya citado autor, Idalberto Chiavenato (2007: 361-363), explica que “los conflictos son inevitables en las organizaciones” pero que a la vez pueden “crear efectos potencialmente positivos” si se los administra con sentido constructivista. Tal proceder sin duda implica un sentido de lo pedagógico, máxime que los *efectos positivos* que se deben procurar, corresponden a: *identidad; equilibrio de poder; estimulación de energías, motivación y compromiso* para revertir o mejorar la situación adversa; y, *aprendizaje* que deriva de la experiencia conflictiva en cuanto a reconocer que no todas las personas responden a los mismos intereses y objetivos particulares (CHIAVENATO, 2007: 363).

En virtud de lo anterior, se puede interpretar que la labor del *líder* consiste en facilitar esa suerte de constructivismo positivo y encabezar el manejo ético del conflicto. Una forma consistente de lograrlo es a través de las estrategias proactivas, que de acuerdo a las tesis defendidas por Alfonso Caballero López (1997: 179) estimulan a las personas a “*buscar mejores métodos que aporten resultados más satisfactorios*”, y “*los impulsa a ser más creativos, a probar nuevas ideas, a provocar que los problemas ocultos salgan a la superficie de modo que puedan afrontarse constructivamente*”.

2.2.2. Tipos de líder

Los tipos líderes pueden ser identificados y clasificados en función de diferentes perspectivas (MÜNCH, 2011: 151), de las cuales, tres (3) son de principal interés en esta investigación: *ámbito*, *carácter* y *estilo*.

En el primer caso, el tipo de gestión y el campo en el que ésta se desarrolla son los factores esenciales que determinan la línea de conducción del *líder*. Así se tiene que se puede hablar del líder político, líder social, líder organizacional, líder educativo, líder gerencial, líder deportivo, líder espiritual, líder religioso, líder empresarial, etcétera.

En el segundo caso, lo que determina la tipología del *líder*, es su forma de conducir el *liderazgo* o la metodología con la que éste se relaciona con los miembros del grupo, organización, institución, o colectivo al que se debe. En la experiencia como facilitador de la temática de *liderazgo y conducción de grupos* (CONATEC, 2002¹⁴), el suscrito maestrante se permite mencionar la versión de tres prototipos de liderazgo (*autocrático*, *democrático* y *acrático*) basados en esta perspectiva.

Y en el tercer caso, se tiene como referente teórico la descripción de los patrones de comportamiento del liderazgo efectivo esquematizados según la relevancia del interés por las personas en contraste con el interés por los resultados (MÜNCH, 2011: 151).

Cabe anotar que estas tres (3) formas de clasificación, tienen importantes puntos de coincidencia, los cuales son advertidos oportunamente, pero se diferencian por el enfoque bajo el cual se establecen las tipologías del liderazgo.

2.2.2.1 Tipos de líder según el ámbito

Siendo el *ámbito* un factor determinante para la caracterización de un modelo referencial, se procede como parte de este marco teórico, con la descripción

¹⁴ Consultora Andina en Técnicas de la Comunicación - CONATEC (2002). Material didáctico de los talleres de *Liderazgo y Conducción de Grupos*, preparado por Pedro Giovanni Egas (pseudónimo de Giovanni Egas Orbe). Cali – Colombia.

de los *tipos de líder* conforme a los perfiles y campos de acción vinculados a la temática de este trabajo, las cuales se circunscriben a lo *gerencial* y *educativo*.

Líder gerencial: El gerente educacional es un directivo cuyas tareas de planificación, dirección, ejecución, monitoreo y evaluación están enfocados a la misión de la institución educativa.

Según el investigador, Jonathan Villasmil: *“Gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común”* (VILLASMIL, 2008¹⁵). Por consiguiente, el líder gerencial es quien hace de la gerencia un proceso de transformación en la actitud de los demás a fin de motivar el desarrollo de capacidades convergentes en un propósito común.

Líder educativo: Recogiendo lo que señalan las educadoras colombianas Yolanda Peñaloza y Carmen Granados, el líder educativo *“es un promotor transformacional comprometido con valores educativos que no trabaja solamente como autoridad o docente, (sino que) trabaja para una comunidad, para una sociedad, para una nación”* (PEÑALOZA, 2010¹⁶). Esta consideración revela el sentido misional del quehacer docente lo que consecuentemente, determina su tendencia a inmersarse en la dimensión del liderazgo educativo.

Tampoco deja de ser oportuno, recoger lo que Lourdes Münch y sus compañeros de autoría (2011: 149-151), refieren sobre el perfil del líder educativo, entendiéndolo, valga la redundancia, como el gestor central de la *dirección* y el *liderazgo educacional*, señalando que a partir de lo que representan y trascienden humana y socialmente los valores, conocimientos y aptitudes, dicho perfil se constituye substancialmente de: *visión, amor a la educación, sinceridad, justicia, lealtad, sentido común, vocación de servicio, creatividad, optimismo, humildad, valores humanísticos y conocimientos de educación, administración.*

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

¹⁶ <http://www.slideshare.net/elviragranados823/lider-educativo>

Con esta síntesis del perfil del líder educativo, es posible contar con elementos valorativos respecto del *deber ser* de su desempeño, y así como los parámetros bajo los cuales corresponde identificarlo y evaluar su labor.

Estas definiciones son de suma importancia, dado que además de remarcar la línea diferenciadora del ejercicio de la jerarquía con el del liderazgo, aspecto que será descrito con mayor especificidad en el apartado siguiente, ilustra sobre la especificidad del empeño del líder en el ámbito educativo que coexiste con la proyección de servicio a la colectividad en sus diferentes posibilidades de alcance (comunitaria, local, regional, nacional).

De la comparación de las definiciones expuestas, es evidente que lo que distingue principalmente al tipo de *líder* es su ámbito de acción. Pero el ámbito, no solo implica la materia en las que el *líder* habrá de desenvolverse; sino también el enfoque o perspectiva en las que surge una determinada tendencia o forma de entender el sentido del *liderazgo*.

Mientras que lo gerencial es más amplio, institucional y organizacional (lo que inclusive le permite incluir a las entidades de educación) y se inclina a enfocarse prioritariamente en resultados cuantitativos y metas cumplidas; lo educativo se ciñe al proceso de *enseñanza-aprendizaje* en sus diferentes dimensiones, y si bien lo cuantitativo no deja de ser importante, aquello no es un *fin* sino un *medio* para lograr avances en lo cualitativo: calidad de la educación, formación en valores, excelencia académica, crecimiento holístico de los estudiantes.

2.2.2.2 Tipos de líder según el carácter

El *carácter* en este caso, corresponde a los factores circunstanciales y ambientales que influyen decisivamente en la configuración del *liderazgo* y en las formas de asociarse y proceder por parte del *líder*. En tal sentido, la intención de contactarse con la realidad adopta las variables de *medio* y *fin*, por lo que el *liderazgo* tiende a construir fórmulas de relacionamiento interpersonal y estrategias de conducción grupal y gobernabilidad, que oscilan entre la autocracia, la democracia y la anarquía (CHICA, 2000: 13).

Lo más destacable de esta forma de clasificar a los tipos de *líder*, y del análisis consecuente, radica en que se advierte una separación conceptual de la *forma de ser* de la persona a la que se le atribuye la calidad de líder, de su *forma de ejercer el liderazgo*, lo que va de la mano, además, con el factor situacional y no exclusivamente psicológico o de motivaciones exclusivamente personales, puesto que se entiende que los elementos que configuran el contexto social, y que actúan o inciden concomitantemente, son los que han de determinar qué tipo de liderazgo directivo se requiere según las necesidades y expectativas del grupo, empresa o compañía que se habrá de dirigir (BADARACCO y ELLSWORTH, 1994: 40-43).

Los aportes teóricos expuestos en este subcapítulo, corroboran la idea de que el *líder se hace* y su liderazgo es necesariamente un constructo social y no una dimensión determinada por el individualismo.

Líder autocrático: Es aquél que ejerce el liderazgo tanto en cuanto asume que su mando es parte de una causa dirigida al bien común y quienes se adhieren a su proyecto son concebidos como seguidores. La calidad o condición de su liderazgo “perdura en la medida que los intereses comunes o compartidos con sus seguidores se mantienen y son atendidos” (CHICA, 2000: 14).

La problemática que yace sobre este tipo de liderazgo, radica en que el líder asume como condición inevitable de su liderazgo el ejercicio del poder concreto, legal y/o fáctico, siendo su voluntad el factor impositivo de las decisiones de conducción del grupo, organización, o colectivo al que dirige.

Una de las paradojas más comunes en este tipo de liderazgo, observable en todo ámbito (ya sea en un presidente de compañía, en un director de escuela o en un jefe de Estado); es que “*su validez y legitimación surge del caos y las condiciones de choque que impiden la factibilidad de toda propuesta democrática*” (CHICA, 2000: 16). Sin embargo, superadas estas condiciones (resultado que inclusive se podría atribuir como mérito del líder) que se supone son la justificación de la “necesidad autocrática”, suele suscitarse dos situaciones contradictorias: la resistencia a abandonar la situación de poder arguyendo que las amenazas de caos siguen

latentes o que los dirigidos aún no están preparados para avanzar por sí mismos; y, la resistencia a cambiar la forma de conducir y ejercer el liderazgo, con lo cual, el verticalismo y la imposición dejan de ser mediaciones funcionales y se tornan en fines del poder.

Este tipo de liderazgo, aunque referenciado más como *estilo* que por su *carácter*, es descrito por Lourdes Münch (2011: 152), señalándose que el *líder autocrático* se ubica en un extremo de actitud, caracterizada por *“su alto grado de interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente”* (MÜNCH, 2011: 152). Según esta teoría, es típico del *líder autocrático* cuando ejerce funciones de directivo, tratar los problemas y resolver los conflictos *“imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que genera descontentos no explícitos pero que en el corto tiempo manifiestan baja productividad y escasa motivación”* (MÜNCH, 2011: 152).

Líder democrático: Tiene en común con el anterior tipo de líder, el hecho de que ejerce poder y autoridad sobre los demás. Sin embargo, su metodología de conducción pretende generar puentes de entendimiento y consenso. A diferencia del autocrático, *“su legitimidad yace en el concurso de voluntades, a las cuales él intentará seducir más no conquistar por ninguna forma de fuerza e imposición”* (CHICA, 2000: 18).

En el ámbito educativo, se puede apreciar que el liderazgo que se construye en el aula o en la junta de profesores, cada vez adquiere mayores matices de horizontalidad sin que ello implique el desconocimiento de la autoridad. El intercambio de opiniones, la búsqueda de la sinergia y la toma de decisiones con base en propuestas y análisis mancomunados, son signos de que el liderazgo democrático puede trascender al autoritario.

Justamente en lo que respecta a la conducción de grupos para la toma de decisiones, es fundamental el papel del líder para facilitar la comprensión de aquello que debe resolverse en consenso. Al respecto, interpretando lo que George Huber plantea en su libro *“Toma de decisiones en la Gerencia”* (HUBER, 2011: 191-197), al referirse sobre decisiones compartidas o delegadas a grupos de trabajo, se comprende que el líder, como parte importante de la calidad de su dirección, debe

facilitar a favor de sus miembros, condiciones de percepción e información claras y fidedignas así como de integración entre ellos y de socialización coherente sobre el asunto a tratar. Para ello, la formulación de un plan táctico a seguir y el compartimento de los objetivos, intereses o necesidades que se pretende cumplir con la decisión consensuada, conllevan a un tratamiento mucho más comprometido y efectivo de los problemas. De esta manera se fortalece el ambiente de consideración y respeto a los compañeros de labores, su sentido de pertenencia y la procuración colectiva –de quienes integran un determinado grupo u organización–, de que se cumplan los propósitos institucionalizados .

Líder acrático: La forma de ejercer el liderazgo en este caso, es totalmente horizontal y el principal objetivo es relevar el sentido de autoridad impositiva por el de facilitador. Precisamente, uno de los campos de mayor idoneidad para el surgimiento de este tipo de líderes es el educativo, máxime que el proceso de enseñanza – aprendizaje a evolucionado al punto de que el docente no es un jefe y su autoridad instituida, más que oficial ha de ser de tipo moral.

Como su nombre lo indica, lo *acrático* es sinónimo de ausencia de gobierno, es decir, que el relacionamiento del líder con el grupo y cada uno de sus integrantes individuales no pasa por una cuestión de mando, gobernanza de la voluntad de los otros o interés impositivo tanto en cuanto deja de ser necesario o se propende a que no lo sea. Por eso es que no debe extrañar, que en repetidas ocasiones se hable del *maestro amigo*.

Ahora a bien, el *liderazgo* al no ser una dimensión estática, puesto que está sujeto a situaciones y momentos circunstanciales y dinámicos, no necesariamente debe permanecer en una sola forma de ejercicio o ‘modus operandi’. Por eso es imaginable que un docente observe o aplique para determinadas actividades pedagógicas esta fórmula de relacionamiento con sus estudiantes, sin que eso quiera decir que lo acrático abarque todas las estrategias de interacción y compartimento.

Un grato ejemplo de validez de este tipo de liderazgo, y al que responde una riquísima variedad de estudios, es el de Gandhi, llamado Mahatma que en hindú

significa “Alma Grande”. De acuerdo a la caracterización de su personalidad, más allá la infinidad de virtudes éticas y estratégicas identificadas en su forma de ser y de actuar, al aplicarse un el análisis psicométrico de Louis Gordon respecto de su actitud y desempeño, se observaron inequívocamente siete (7) rasgos de líder integral, siendo éstos: *ascendencia, responsabilidad, sociabilidad, cautela, originalidad, relaciones personales, y, vigor* (GORDON, 1972). Ninguna de éstas cualidades, como tampoco las de carácter moral y de aptitud, que sin lugar a dudas exhibió ‘el padre espiritual’ de la India durante su vida, están predeterminadas por el acceso al poder, la dominación y la jerarquía (en cuyo caso dichas dimensiones podrían entenderse como consecuencia antes que como causa¹⁷); esto corrobora el argumento expuesto de diferentes formas, de que el liderazgo trasciende a la circunstancia de mando y potestad del control direccionador sobre los demás.

Inevitablemente, lo explicado hasta aquí conlleva a citar, como referente analógico –si acaso no como paradigma pedagógico–, la perspectiva curricular *constructivista*, al menos en lo que a su impronta metodológica se refiere. Esta referencia obedece a que, de acuerdo a lo que manifiesta George Posner (2005: 65), teniendo como antecedentes la obra de Jean Piaget, Noam Chomsky y los constructivistas modernos: el aprendizaje no se lo genera de manera impositiva buscando recapitular y automatizar la información en el educando o pretendiendo reproducir en él conductas predeterminadas a base de estímulos acrícos (cual pretensión del *conductismo*), sino a través de la facilitación de “*estructuras de conocimiento*”, de modo que el razonamiento y la cognoscibilidad no se desarrollan bajo una suerte prefabricación funcionalista, sino de una comprensión y capacidades asociativas propias y progresivas que conllevan a la decisión autónoma de cuándo y cómo interactuar con el entorno, integrarse con los demás y adecuarse a las circunstancias del medio (POSNER, 2005: 64-68), lo que permite inferir que la creatividad, la inventiva, el procesamiento de la experiencia propia y las iniciativas de socialización y auto-organización grupal por parte de los estudiantes, son las constantes fundamentales para su formación y el desarrollo de su aprendizaje.

¹⁷ La condición de líder espiritual y la grandeza del liderazgo de Gandhi, no se debieron a su situación de poder y privilegio, por el contrario, el reconocimiento a su autoridad y posicionamiento como figura influyente de la nación hindú (especialmente en lo moral y en lucha por la Independencia de su país) derivaron de la consecuencia de su acción libertaria y contestataria frente al poder colonial y no porque pretendiese gobernar.

Consecuentemente, la relación que en este apartado se procura generar entre la pedagogía constructivista y el liderazgo cuya misión es opuesta a la de imponerse y subordinar a los otros, reside precisamente en que en ambos casos se evidencia la intención de motivar y propiciar el aprendizaje desde una consideración de horizontalidad en la capacidad propositiva, bajo la premisa de que todos tienen el mismo derecho a construir su involucramiento con el entorno. No es de extrañarse por lo tanto, que el ámbito de la *enseñanza-aprendizaje* constituya uno de los terrenos de mayor idoneidad y fecundidad para el concurso de los líderes que priorizan la guía sobre el mando, la invitación sobre la imposición, la influencia sobre la captación, la argumentación sobre la dogmática, la motivación sobre la disposición, la formación sobre la instrumentación, la retroalimentación sobre la receptividad, y, el consenso sobre la obediencia (CHICA, 2000: 22).

Precisamente, son abundantes las evidencias de que los líderes acráticos de mayor trascendencia en los tiempos modernos (Gandhi, Martin Luther King, Madre Teresa de Calcuta, Nelson Mandela) profesan una filosofía de carácter altamente pedagógico y propositivo, basada en consideraciones de voluntariedad, armonía entre los fines y los medios legítimos, concienciación y anhelos de inclusión y relaciones humanas igualitarias, todo lo cual dista de proposiciones alineadas a la idea de poderío, manipulación o búsqueda de la sumisión y subordinación de los demás (CONATEC, 2002).

2.2.2.3 Tipos de líder según el estilo

Adicionalmente, se tiene como forma clasificatoria de esta temática, al *liderazgo por estilos*, siendo necesario citar nuevamente la obra de Lourdes Münch, quien sintetizando los aportes teóricos de los autores Blake y Mouton (MÜNCH, 2011: 151), refiere un esquema tipológico gerencial denominado "Grid"¹⁸ en virtud del cual se pueden encasillar ochenta y un (81) estilos de liderazgo basados en el comportamiento y características en la forma de dirigir, de acuerdo a escalas ascendentes que van del 1 al 9 y que encasillan a los tipos de líder en función de dos ejes fundamentales: el interés por el grupo al que se dirige y la preponderancia de lograr los resultados que se persiguen (MÜNCH, 2011: 151).

¹⁸ En el 'ANEXO 2', consta el gráfico ilustrativo de dicho esquema.

En este aporte, se ubican prototipos en extremos y puntos centrales, de cuyas combinaciones surgen matices y variables. Tales prototipos, que se distinguen por cierta radicalidad de su esencia, tienen denominaciones que hablan por sí mismas dada su caracterización adjetiva. Así se tiene como principales coordenadas de los *tipos de líder*, según el estilo, a los que se encasillan como: “utilitarista”, “paternalista”, “conciliador”, “burócrata”, “transformador” (MÜNCH, 2011: 152).

Cabe destacar que el estilo *paternalista* se enfoca más en la noción de bienestar de la gente como supuesto de efectividad, antes que en la concreción directa de los resultados (MÜNCH, 2011: 152-153). El estilo *utilitarista* por su parte, converge con la tipología autocrática –descrita con anterioridad–, mientras que el *conciliador* al que se le atribuye mayor ecuanimidad y perfil democrático, se ubica en el centro del diagrama de Grid. Tal como lo indica su denominación, su tendencia es a conciliar los intereses de las personas con los resultados que se requieren cumplir (MÜNCH, 2011: 153). Su vocación es democrática para la toma de decisiones y el manejo de los problemas (esto se relaciona plenamente con el *líder democrático* descrito en el apartado de los *tipos de líder según su carácter*).

En la escala de proactividad, eficiencia y eficacia, el *líder transformador* es el de mayor creatividad, productividad, motivación hacia el grupo e integralidad; mientras que el menor nivel de estas cualidades, le pertenece al *líder burocrático*, quien se enfrasca en la rigidez del procedimiento y muestra indiferencia por el grupo y su desarrollo organizacional, siendo su principal interés, la atención de una razón mecánica: “cumplir para conservar el puesto” (MÜNCH, 2011: 153).

Sin embargo, en este referente teórico sistematizado conceptualmente por Lourdes Münch (2011: 151-154) sobre los estilos de liderazgo, también se destaca el *liderazgo situacional* como una postura estratégica de alta idoneidad, tanto en cuanto consiste en la adopción y aplicación del estilo de liderazgo más adecuado, viable y efectivo de acuerdo al contexto y las circunstancias tanto internas como externas de la organización y su entorno. A criterio del suscrito maestrante, esta lógica de selección de la tipología del liderazgo es extensiva a la clasificación de los *tipos de líder según el carácter*, debiendo en todos los casos, guiarse en función de

los objetivos trazados sin pasar por alto el nivel de madurez organizativa de quienes conforman el grupo y/o el colectivo respectivo (CONATEC, 2002).

2.2.3 Diferencias entre directivo y líder

Para el exitólogo mexicano Miguel Ángel Cornejo, el ejercicio del poder es insuficiente para determinar el liderazgo, puesto que el líder es más que alguien que tiene la oportunidad de mandar u ordenar; el líder es un conductor con valores y propuestas concretas, alguien que *“arriesga lo que es por lo que puede llegar a hacer. Él es un servidor y un inconforme con la situación de injusticia y pobreza”* (CORNEJO, 1996¹⁹). Bajo esta lógica, queda claro que la sola condición de directivo no significa necesariamente ostentar la calidad de *líder*, sino que es fundamental su propósito y la capacidad de lograr que sus compañeros de organización sumen esfuerzos que converjan en la consecución de éste.

Para Alfonso López Caballero, la finalidad natural de un dirigente o directivo, es precisamente *“dirigir grupos con eficacia”* (CABALLERO, 1997), y tal como ya se ha señalado, la eficacia es la dimensión en la que operan los indicadores de resultado. Sin embargo, cabe preguntarse sobre qué debe medirse la eficacia, y el mismo López Caballero da la respuesta: *“los fines de la organización”*. No obstante, se trata de una relación funcional, tanto en cuanto se enfatiza la relación: dirección – resultado – fines, quedan el margen para la definición, de si los fines de la organización son definidos quienes la conforman, construyen y hacen operar. Ya se indicó que el liderazgo está orientado a los fines comunes y específicos, mas se debe saber si la organización los encarna en la perspectiva del bien común, o de los legítimos intereses de sus integrantes. En la labor del *líder*, de acuerdo a lo que menciona Cornejo, se advierte un propósito mucho más integral, sus objetivos y sentido del resultado están ligados más a valores y a la motivación de tipos de conductas mucho más estructuradas.

De ahí que el mismo López Caballero, desde 1997 reconoce que el perfil del directivo empieza a experimentar cambios, anunciando que *“los directivos en las*

¹⁹ Conferencia dirigida a empresarios de Perú, Lima 1996 (Video del Instituto de Alta Gerencia, México 2007).

próximas décadas van a transformarse en líderes en lugar de administradores” (CABALLERO, 1997: 15).

La figura del directivo, partiendo de la noción básica de su significado, se asocia directamente con lo que es un jefe, una autoridad, alguien que ejerce jerarquía y que su función de dirigir significa ordenar e imponer. Mas esta asociación tampoco significa que la condición de directivo antagónica al papel del líder sino una oportunidad de serlo. Aquí es importante realizar una precisión: el directivo puede ser como no puede ser líder. Se encuentra en una posición de poder y mando que le permite hacer de ellos manifestaciones de liderazgo, siempre y cuando, los oriente a una convicción de servicio, trabajo mancomunado y de bien común basado en valores y en la legitimidad que deriva de su competencia y atribuciones.

Otra proposición que cabe, es que no todo directivo es líder *per-se* ni todo líder para serlo requiere ser directivo o jefe. De los diferentes aportes teóricos revisados al momento, se tiene que el poder de incidencia del líder está determinado por su capacidad de influencia, mas no únicamente por su situación de mando o jerarquía; que si bien son herramientas necesarias y en algunos casos indispensables, en otros casos son accidentes o inclusive no gravitan en el ejercicio del liderazgo como tal (esto se observa sobre todo en el ámbito de lo comunitario).

Cabe aclarar que la situación y condición de *directivo*, está conformada por relacionamientos que se ordenan verticalmente, es decir, de arriba hacia abajo, y por tanto el tipo de liderazgo que se pudiere desplegar desde la posición directiva, tal como lo señala el profesor colombiano Benhur Chica “*es el que emana de la autoridad como precedente de la acción motivadora*” (CHICA, 2000: 23).

Trasladando estos aportes al campo educacional, se tiene que en las instituciones educativas, los directivos son quienes definen las políticas del plantel y la forma de organizar la gestión. Por tanto, la motivación, influencia e integración que permita a todos los que hacen al centro educativo asumir como causa común el desarrollo de la actividades educativas, pedagógicas e institucionales, bajo un enfoque de servicio y con base en valores, habrán dado ese paso diferenciador

vaticinado por López Caballero (1997), que los torna de administradores de procesos a líderes educacionales.

2.3 Valores y Educación

Para Manuel Guillén Parra *“la excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimos de excelencia”* (GUILLÉN, 2006: 17). Por lo tanto, la excelencia en el campo educativo, es aquello que está determinado precisamente por los valores éticos, máxime si se considera que toda *virtud es la expresión de la acción basada en valores*²⁰.

Al aceptar el postulado, de que *“una persona excelente es sinónimo de ser persona honesta, íntegra, transparente, virtuosa (...)”* (GUILLÉN, 2006: 18), ha de comprenderse entonces, que tales valores deben ser trasladados, como hechos concretos y de actitud constante, a la escuela, al aula, a la gerencia educativa, si la aspiración es lograr una institución educativa excelente con una educación de excelencia.

Coincidentemente, la autora mexicana Mariana Chavarría Olarte, en su obra *“Educación en un mundo globalizado – retos y tendencias del proceso educativo”*, incluye un apartado titulado: *“Los valores y la educación”* (CHAVARRÍA, 2007: 67-70), dentro del cual afirma que *“la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”*. Expresiones sin duda contundentes y que a muchos entendidos podría ahorrar una serie de elucubraciones sobre la incidencia de la ética en la educación.

Enlazando lo señalado por Mariana Chavarría sobre los *valores y la educación* con lo que Guillén Parra refiere sobre los sinónimos de la *excelencia*, se ratifica que el líder educacional no puede eludir su responsabilidad de ser eficaz y eficiente con lo ético. Es decir, que debe y le corresponde institucionalizar como fundamento de su planificación y acción en el ámbito educativo, a la responsabilidad ética. Responsabilidad ésta que ha de implantarse como política institucional y

²⁰ Sintetizando lo que en ese sentido plantea la autora mexicana Marcela Chavarría Olarte (2007).

normativa ética de conducta, equidad y reciprocidad, por parte de quienes ejercen la dirección o rectoría de las entidades educativas; especialmente si existe la voluntad de plasmar aquello que concuerda con el precepto de que *“la norma (ética) se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía”* (CORREA JARAMILLO, 2010: 11).

De igual forma, los alumnos deben tener conciencia de que su aprendizaje y participación en el quehacer educativo, tiene el fundamento de los valores, no como noción abstracta, sino como hecho concreto tal como los precitados autores Chavarría Olarte y Guillén Parra diáfananamente lo han descrito, entendiendo que el liderazgo que ha de emerger *en y desde* los estudiantes, debe reproducir ese acervo axiológico recibido y consolidado siempre por los referentes del ejemplo y la constancia en el buen proceder. El sentido de esta afirmación, se asienta en el principio que reconoce irrefutablemente al *“ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en los que se desea formar”* (CHAVARRÍA, 2007: 20).

A esto se suma que, la toma de decisiones de toda persona, y máxime si ejerce liderazgo, debe estar plenamente integrada y comprometida por los valores éticos entendidos como factores determinantes de ponderación y legitimidad de aquello que se propone, dispone, decide y resuelve según el caso (HUBE, George. 2011).

También en este apartado, es pertinente relacionar lo que en materia de valores en la educación consagra la legislación ecuatoriana. Lo cual es frecuente tanto en la Constitución de la República como en la LOEI, distinguiéndose todo lo relacionado con enfoque de derechos, inclusión, igualdad, diversidad, la visión de interculturalidad y la ética como factor clave de excelencia educativa. El Art. 347 de la Constitución de la República establece como responsabilidad del Estado *“asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos”* (numeral 4). Este precepto constitucional confirma que el principal marco legal y axiológico que rige a la educación ecuatoriana, configura una relación de integralidad y sinonimia entre los

valores y los derechos de las personas. De idéntica forma la LOEI en su Art. 2, correspondiente a “Principios” condensa este nexo inseparable entre valores y derechos al aludir a preceptos tales como: *Atención Prioritaria, Educación en Valores, Enfoque de Derechos, Igualdad de Género, Cultura de Paz, Libertad de Consciencia, Equidad e Inclusión, Calidad y Calidez y Convivencia Armónica, entre otros.*

Naturalmente que de los principios mencionados el que de manera más directa se vincula a la presente temática, es el de “Educación en Valores”, cuyo tenor es el siguiente: *“La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación”* (LOEI: Art. 2, literal ‘i’).

Es entonces, el *respeto de todos estos derechos* la impronta ética y humanística que desde lo constitucional y lo legal, condiciona y caracteriza a la vez a la educación del Ecuador con carácter universal. Razonamiento inequívoco éste, que concuerda con las siguientes afirmaciones: *“La educación es un proceso humano. Por tanto, calidad educativa es calidad humana. Lo que da sentido y valor a la escuela es promover la excelencia a las personas que forma. Si la acción educativa “vale”, es porque tiene valores implícitos; los valores son por tanto, aquello que marca la calidad del proceso educativo. La educación de excelencia es finalmente, educación en valores”* (CHAVARRÍA, 2007: 83).

No obstante, esta dimensión axiológica que hace entendible la preponderancia de los valores y derechos en la *educación* y definen su sesgo ético como una forma ideológica de concebir a los paradigmas educativos, al tener como punto de partida para su concreción, lo establecido en la Constitución y la Ley, alcanza un carácter imperativo para todas las ciudadanas y todos los ciudadanos de un país, viabilizando y proyectando la vigencia práctica de sus contenidos, de tal manera que lo que reside en un plano teórico, doctrinario y declarativo ha de ser

trasladado a un plano operativo y dinámico, plasmado en la gestión de todos los actores del sistema nacional de educación.

Lo último en señalarse, permite recordar lo que acertadamente, la precitada autora Marcela Echeverría Olarte, manifiesta con similar tendencia conceptual: *“Educarnos es un derecho de todos, y representa el mejor servicio que podemos dar a nuestro país. La educación para el país no es un gasto sino una inversión en un bien que perdura y rinde frutos siempre”* (CHAVARRÍA, 2007: 83). Afirmación que solamente puede ser comprendida en toda su dimensión, en la medida en que se reconoce a la educación como un conjunto de valores que valen por sí mismos, cuya trascendencia en el quehacer humano de todos los pueblos del mundo es inconmensurable, lo que supera ampliamente a todo esquema de interpretación utilitarista.

Los contenidos abordados en este capítulo, permitieron comprender que la relación *gestión – liderazgo – valores*, además de configurar una trilogía inseparable y transversal del quehacer educacional, tanto en la administración de las entidades educativas como en la docencia y el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, reafirman la necesidad de que sus preceptos, normativas y postulados, sean acatados y materializados tanto a través de los instrumentos organizacionales y curriculares de la institución educativa como de la práctica constante y sostenida que los ponga en evidencia y alcance sus resultados afirmativos para concretar una mejor realidad de la educación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto

La presente investigación está enfocada a la sección de bachillerato del Colegio Modelo Politécnico (CMP) de la ciudad de Quito. Es importante dejar constancia, que este plantel es una institución joven y relativamente pequeña en cuanto a extensión física y número de estudiantes.

La existencia oficial del CMP data del año 2006, a partir de la expedición del Acuerdo Ministerial 1650. Precisamente de análisis de los orígenes de este plantel, se infiere que éste tiene sus orígenes en la iniciativa y es el producto del esfuerzo de profesionales ex–estudiantes y docentes de la prestigiosa Escuela Politécnica Nacional (EPN) quienes en agosto de 2001 fundaron el Colegio Menor Politécnico “Pedro Vicente Maldonado”, siendo aquél un establecimiento de educación secundaria, adscrito a la mencionada institución de educación superior. Sin embargo, ante la decisión de la Escuela Politécnica Nacional de cerrar el referido Colegio Menor Politécnico, quienes estuvieron inmersos en su creación con el fin de “suplir las labores”²¹ que este establecimiento realizaba, se funda en el año 2006 el Colegio Modelo Politécnico (CMP).



Vista Suroccidental del CMP
(Imagen tomada por Giovanni Egas, 26.08.2011 / Quito)

3.2 Participantes

La información de la distribución de la población total del CMP, a la que pertenecen las fuentes primarias personales de esta investigación (y que cuantitativamente se describen en las tablas de este apartado), corresponde a los siguientes datos:

²¹ CMP (2011). *Informativo*, p.2.

En el plantel existe un total de nueve (9) paralelos en los que estudian 215 alumnos, de los cuales 78 (36,3%) pertenecen a la sección básica y 137 (63,7%) a la de bachillerato. Cabe anotar que la sección básica cuenta con tres (3) paralelos mientras que la de bachillerato con seis (6). El promedio general de estudiantes por paralelo es de 24.

Cuadro Nro. 1
Distribución de estudiantes por paralelos del CMP

Sección	Grado	Número de Paralelos	Número de Alumnos
Básica (Secundaria)	8° de básica	1	18
	9° de básica	1	34
	10° de básica	1	26
Bachillerato	1° de bachillerato en Teleinformática	1	24
	1° de bachillerato en Ciencias	1	26
	1° de bachillerato en Teleinformática	1	18
	1° de bachillerato en Ciencias	1	19
	1° de bachillerato en Teleinformática	1	28
	1° de bachillerato en Ciencias	1	22
Total:		9	215

Fuente: Rectorado del CMP

Elaborado por: Giovanni Egas Orbe (05.08.2011)

El CMP cuenta con un personal relativamente reducido, mas se debe considerar que de acuerdo a su tamaño, presupuesto y demanda estudiantil, el número de personas que trabajan en las diferentes áreas del plantel, es el que básicamente se requiere para cumplir con la gestión institucional. Cabe indicar que el señor rector, la señora vicerrectora, el señor inspector general y la señora directora del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) también cumplen labores docentes, como actividad complementaria a sus obligaciones principales conforme a los respectivos cargos que desempeñan.

Cuadro Nro. 2
Distribución general del personal del CMP

Tipo de Personal	Cargo / Área	Número
Directivo	Rector	1
	Vicerrectora	1
	Inspector general	1
	Directora del DOBE	1
Subtotal		4
Administrativo	Secretaria general	1
	Secretaria auxiliar	1
	Contadora	1
	Colectora	1
Subtotal		4
Docente	Profesores	20
Subtotal		20
De servicios	Conserje	1
	Mantenimiento y Aseo	1
	Guardianía	1
Subtotal		3
Total General		31

Fuente: Rectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (06.08.2011)

3.3 Población y muestra de la investigación

La población total a la que directamente se aplica esta investigación a través de entrevistas y encuestas corresponde a cincuenta y cinco (55) personas²², siendo éstas:

²² Calculo basado en el hecho de que el total de docentes encuestados coincide con el total de profesores/as que laboran en el CMP, grupo en el que también están incluidos el Rector, la Vicerrectora y Jefes de Área.

- 1 Rector (entrevista)
- 1 Vicerrector (entrevista)
- 4 Jefes de Área (encuesta)
- 20 Docentes (encuesta)
- 20 Estudiantes (encuesta).
- 15 Padres de Familia (encuesta)

Tal como se ha indicado, el presente trabajo se focaliza en la sección de bachillerato del CMP, habiéndose determinado como instrumentos de investigación la aplicación de encuestas (3.5.1). De acuerdo a los datos presentados en los cuadros anteriores, el universo de estudiantes de todo el CMP corresponde a 215 alumnos y respecto de la sección de bachillerato a 137. La muestra de estudiantes determinada en esta investigación, comprende a 20 alumnos que cursan sus estudios a nivel de bachillerato, es decir, al 14.6% del alumnado que pertenece a esta sección, porcentaje que a su vez, representa el 9,3% del total de estudiantes del plantel. De los alumnos encuestados 10 pertenecen al paralelo de Tercero de Bachillerato en Teleinformática y los otros 10 a Tercero de Bachillerato en Ciencias. Se decidió focalizar la encuesta a estos paralelos, en consideración del acumulado de experiencia estudiantil, de que son los alumnos con mayor edad en el plantel y por la implicación de que se encuentran en su último año de estudios de nivel medio, factores que enfatizan en mayor nivel su proyección crítica y de respuesta sobre los temas materia de esta investigación.

En el caso de los docentes, la encuesta ha sido dirigida a 20 de ellos, lo que representa una muestra del 100% del profesorado del CMP. Sin embargo, al constatar que todos los docentes del plantel imparten clases en la sección bachillerato, a través de los diferentes paralelos que la conforman (6), se infiere que la focalización prevista se mantiene y que el porcentaje de la muestra también es del 100% en este caso.

En el caso de los Jefes de Área, la mayor parte representan a áreas y/o comisiones académicas permanentes, siendo éstas seis (6): *Lenguaje y Cultura Estética; Sociales; Idiomas; Tecnología e Informática; Matemáticas y Física;*

Ciencias Naturales – Biológicas y Química. A ellas cabe sumar las áreas de *Orientación y Bienestar Estudiantil*, y de *Disciplina*, representadas por el DOBE y la inspección general, respectivamente. Por lo tanto, en este caso la muestra correspondería al 50% de los jefes de las áreas inmersas en la investigación (es decir, a 4 de 8).

3.4 Tablas estadísticas de docentes y estudiantes participantes

a) De los docentes

Tabla Nro. 1
Personal docente del CMP clasificado por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Femenino	10	50%
Masculino	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Vicerrectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (15.08.2011).

Análisis: De acuerdo al diálogo inicial mantenido con el rector de la institución, se conoció que el CMP tiene como política la equidad de género en el personal directivo y docente de la institución, hecho que se corrobora con la paridad porcentual que se registra entre mujeres y hombres que ejercen la docencia en el CMP, y que para el caso de la muestra, viene a ser la misma proporcionalidad por tratarse del 100% de los profesores encuestados, aspecto que fue señalado en su momento oportuno.

Estos datos cotejados con la estadística registrada en el período 2005 – 2005 (SINEC, 2006) la cual arroja que el 38.37 % de los docentes del Ecuador son hombres y el 61.63% son mujeres, representa una diferencia del 11.2% de la media nacional (ascendente en el caso de los hombres y descendente en el caso de las mujeres). En todo caso, cabe observar que en el país no es en el ámbito de la docencia, en el que precisamente se habría producido la asimetría laboral que tradicionalmente es favorable al machismo.

Tabla Nro. 2
Personal docente del CMP clasificado por edad

EDAD (Años cumplidos)	Frecuencia (f)	Porcentaje %
25 – 30	2	10%
31 – 40	12	60%
41 – 50	4	20%
51 – Más	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Rectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (17.08.2011)

Análisis: La mayoría abrumadora que se ubica en el rango de 31 a 40 años, sobrepasa la tendencia del mercado laboral, en la que si bien el mayor rango de edad de la Población Económicamente Activa (PEA) pertenece al de 30 a 39 años, éste representa el 23% (INEC, 2008) del total nacional. En el ámbito educativo, al ser marginal el rango de 12 a 19 años, la proporcionalidad de 30 a 39 asciende al 30,89%; es decir, que en el caso del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito, dicho rango representa prácticamente el doble del promedio nacional.

Tabla Nro. 3
Personal docente del CMP clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	Porcentaje %
1 – 5 Años	9	45%
6 – 10 Años	8	40%
11 – 15 Años	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Rectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (17.08.2011)

Análisis: La experiencia de los docentes del CMP, es relativamente paralela con el factor etario. Es decir, que no se registran docentes que superen los 15 años de docencia, y por el contrario, la mayor parte de ellos tiene menos de cinco años de experiencia, al igual que la institución.

Este hecho evidenciado, hace presumible que la decisión de las autoridades del plantel (que por cierto se encuentran en el rango de 35 a 40 años de edad), para

la selección del personal docente, pues se trata de un colegio particular, se encuentre influenciada por el factor de identidad etaria, más aún si se considera que la relación jerárquica en el ámbito educativo suele estar definida por éste. Téngase en cuenta además, que el personal directivo también cumple funciones docentes.

Tabla Nro. 4
Personal docente del CMP clasificado por nivel de formación

TÍTULO (Nivel)	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Tercer Nivel	15	70%
Cuarto Nivel (Maestría)	4	25%
Cuarto Nivel (Doctorado – PHD)	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Vicerrectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (17.08.2011)

Análisis: La tendencia actual frente al nuevo marco legal de la educación en el país, demandan una mayor nivel de formación de los docentes. Según datos proporcionados por la Unesco, se tiene que en el Ecuador poco más de la mitad de los docentes de los niveles medio y básico de educación poseen título universitario, sin embargo, es en el bachillerato donde se concentra la mayor cantidad y proporcionalidad de profesores titulados (2 de cada 3) mientras que en la educación básica se registra que únicamente la tercera parte lo acredita (UNESCO-OIE, 2007). En este caso se puede llegar a dos razonamientos puntuales: a) Se evidencia en el CMP una amplia superación del promedio nacional (40% más), dado que el 100% de su planta docente cumple con el pre-requisito de ostentar título profesional; y, b) En el CMP, la relación de docentes con título de tercer nivel es de 3 a 1 respecto de los que poseen título de cuarto nivel.

Como dato adicional, se tiene que de los 15 docentes que no tienen título de cuarto nivel, 6 de ellos (30%) se encuentran cursando maestrías relacionadas con su perfil profesional, esto además de sintonizar con el auge de la oferta de postgrados existente en el país, permite prever la tendencia de que para el año 2013, más del 50% de los docentes del Colegio Modelo Politécnico (CMP) contarán con título de cuarto nivel de educación.

b) De los estudiantes

A continuación se presentan las tablas estadísticas de los estudiantes de la sección bachillerato, clasificados por género y grado de estudios y especialización.

Tabla Nro. 5

Estudiantes de bachillerato del CMP clasificados por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Femenino	56	41%
Masculino	81	59%
Total	137	100%

Fuente: Vicerrectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (17.08.2011)

Análisis: De acuerdo a los datos de esta tabla, claramente se observa un predominio de varones en la sección bachillerato del CMP (18% de diferencia), lo que permite inferir que hay una mayor tendencia de los estudiantes del género masculino que optan por la oferta académica del CMP.

Si se compara con el total de la población femenina del país que corresponde al 50,4% (INEC, 2011), se observa que en el caso de las estudiantes de bachillerato del CMP, hay una brecha descendente del 9,4%. Y si este mismo ejercicio se realiza respecto del promedio nacional de estudiantes de bachillerato, cuyos porcentajes de género registrados entre 2001 y 2006 son: 49,54 mujeres y 50,46% hombres (SINEC, 2006), se desprende una diferencia desfavorable a la equidad de género de 8.54%.

Tabla Nro. 6

Estudiantes de bachillerato del CMP clasificados por grado y especialización

Año de estudio	Bachillerato en Ciencias		Bachillerato en Teleinformática		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1° de Bachillerato	24	17,52	26	18,98	50	36,50
2° de Bachillerato	18	13,13	19	13,87	37	27,00
3° de Bachillerato	28	20,44	22	16,06	50	36,50
Total	70	51,09	67	48,91	137	100,00%

Fuente: Vicerrectorado del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas O. (18.08.2011)

Análisis: De la tabla Nro.6, se desprende que el bachillerato en Ciencias supera con un escaso margen al de Teleinformática, lo cual en principio llama la atención considerando que el primero se trata de un programa de estudios más abierto y genérico, lo que supondría una mayor cobertura aglutinante respecto del segundo que tiene mayor especialización. De todos modos, este fenómeno también revela la tendencia concentradora de los TIC (s) en cuanto a las expectativas académicas de las y los estudiantes, a lo que se suma el sesgo politécnico de la institución, teniendo en cuenta que la proyección de las carreras de 'ingeniería' se vinculan cada vez más a las telecomunicaciones e informática.

Otro aspecto relevante que se observa en la Tabla Nro. 6, radica en la diferencia del segundo año de bachillerato de ambas especializaciones, puesto que a pesar de ubicarse como un año intermedio de estudio en esta etapa formativa, refleja un cierto desequilibrio numérico que se expresa en un 9,5% menos respecto de los otros dos grados (tanto del inmediatamente inferior como del inmediatamente superior, que registran idéntico número y porcentaje de estudiantes).

3.5 Materiales e Instrumentos

Los materiales e instrumentos utilizados para el desarrollo de la presente investigación, principalmente son: entrevista, encuesta y observación de los instrumentos curriculares. En la descripción realizada respecto de cada uno de éstos, claramente se puede identificar sus sendos objetivos y componentes.

Cabe precisar, que para recabar la información de estos instrumentos, no se utilizaron fichas esquematizadas sino apuntes en formato abierto, por cuanto no todos los instrumentos objeto de análisis, presentan componentes uniformes y porque además los contenidos relativos a la gestión de liderazgo y valores requieren de una lectura transversal.

Adicionalmente, se ha incluido por considerarlo pertinente, la descripción general de las fuentes secundarias (indirectas y de guía), utilizadas durante el proceso de investigación, y en cuyos contenidos residen fundamentos importantes que son referidos en los diferentes componentes de este trabajo.

3.5.1 Encuestas

El objetivo de las encuestas formuladas consistió en obtener de manera directa y a través de fuentes primarias personales, la información necesaria para recabar y comprender la percepción que tienen los actores inmersos en los procesos educativos del CMP, siendo ellos: *directivos, docentes, estudiantes y padres de familia*; quienes cumplen lógicamente una función fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje que los involucra directamente con la gestión, liderazgo y valores de la comunidad educativa a la que pertenecen, es decir: a la del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito (CMP).

Para esta investigación, se han generado cuatro tipos de encuesta: una por cada grupo referido (*jefes de área, docentes, estudiantes, padres de familia*). Cada tipo de encuesta se desarrolló a través de un cuestionario grupalmente común, es decir, mediante un conjunto o listado de preguntas escritas que son las mismas por cada encuestado del grupo específico al que está dirigida la encuesta, y que están diseñadas específicamente de acuerdo al rol y/o competencia de los respectivos actores.

Cabe anotar, que para la determinación y aplicación de este instrumento y técnica de investigación, se definieron para cada caso, preguntas objetivas y cerradas, toda vez que se requiere de una respuesta única ante las opciones presentadas por cada ítem. Es partir de ello que la tabulación de datos se desagregó en virtud de la frecuencia y porcentaje que dentro de las opciones que a cada respuesta corresponden. Cada una de las preguntas constituye un ítem de consulta y por lo tanto viene a ser una unidad autónoma cuya sumatoria de respuestas equivalen al 100% del respectivo grupo de encuestados.

Las encuestas realizadas, han cumplido una función fundamental con la obtención de información de actores directamente involucrados, según su rol, con el ámbito de la gestión en liderazgo y valores del CMP. Información que cotejada con los fundamentos teóricos y los objetivos del plantel, permiten proyectar decisiones y propuestas consistentes para el mejoramiento de capacidades en la materia del presente trabajo.

3.5.2 Entrevista

Esta técnica de contacto directo e interactivo con las fuentes personales de información, fue realizada con las máximas autoridades del CMP (Rector y Vicerrector). A través de ella, se han generado preguntas puntuales que tienen por objeto recabar la concepción, opinión, visión e ilustración de los principales personeros del plantel respecto de los aspectos y factores organizacionales claves que se relacionan directamente con la gestión, liderazgo y valores en el ámbito educativo en general y en la administración de la sección Bachillerato del Colegio Modelo Politécnico en la ciudad de Quito en particular.

La entrevista contiene ocho (8) preguntas tipo abierto, cuya orientación permitió obtener respuestas conducentes al cumplimiento del objetivo señalado. Se entiende que las máximas autoridades del plantel, son la fuente principal para determinar el enfoque de la administración del plantel, máxime considerando que con ellas se despliega el proceso gobernante de la institución.

Las preguntas formuladas, abordaron lo concerniente a la forma de identificar y orientar la comunicación, las circunstancias bajo las cuales los instrumentos organizacionales y curriculares promueven el liderazgo, así como la forma de manejar las situaciones adversas y de conflicto por parte de los directivos y los docentes. De igual forma, el cuestionario de la entrevista comprende preguntas enfocadas a la concepción del liderazgo y su tipología respecto de la dirección, la docencia y el estudiantado. Asimismo se aborda el tema de los valores que se busca desarrollar por parte de las máximas autoridades en el CMP y aquéllos que predominan entre los actores directos del proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula. Finalmente, se ha procurado indagar a los entrevistados, sobre los antivalores en caso de que éstos existan.

3.5.3. Observación de instrumentos curriculares

Se trata de una observación directa a cada uno de los instrumentos curriculares del CMP, cumpliéndose así con el propósito de acceder a los contenidos

documentales formales e institucionales de carácter académico, pedagógico y de planeamiento de estudios²³ de dicho plantel.

El resultado de la observación ha sido registrado con fines de análisis de la información y datos recabados. Al haber derivado de actividades in situ, personalmente realizadas por el suscrito y no intermediadas por otro investigador de cuya comprensión e información habría procedido la formulación del análisis,

3.5.4 Fuentes secundarias

a. Fuentes bibliográficas de consulta

Dada la naturaleza temática de la investigación y con base en las orientaciones de las señoras y señores docentes y tutores de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, especialmente de los módulos de Investigación Educativa (Ciclo II), Proyecto de Grado I (Ciclo III) y Proyecto de Grado II (Ciclo IV), se ha considerado indispensable integrar como un medio de investigación la consulta bibliográfica, fundamentalmente por la importancia de contar con una base conceptual, teórica y epistémica (sustentada en el *marco teórico*), respecto del objeto de análisis y estudio, que en este caso, es la Gestión en Liderazgo y los Valores en el contexto de las instituciones educativas.

Consecuentemente, los textos provenientes de libros, manuales, revistas, periódicos, páginas web, blogs y entornos virtuales situados en internet, son los materiales que tanto físicamente como digitalmente, según el caso, hicieron posible el acceso, recopilación, análisis y procesamiento de la información y aportes teóricos de autores reconocidos en materia educativa y en las temáticas de *gestión, liderazgo y valores*, representando un insumo de relevancia fundamental para esta investigación, lo que sumado a los textos, presentaciones, instructivos y conferencias proporcionados en este campo por la Universidad (UTPL) a través del EVA, permiten disponer de una guía orientadora adecuada para la conducción y desarrollo de la investigación materia del presente trabajo.

²³ En este sentido, uno de los instrumentos más destacados en el CMP es el *Diseño Curricular*.

Considerando la naturaleza de algunos materiales e instrumentos que han sido señalados como fuentes y objetos de consulta, es pertinente aclarar que la *bibliografía* al cobijar en este proceso investigativo, contenidos teóricos en diferentes formatos, combinaciones y tipos de texto, su alcance se hace extensivo a la *hemerografía* (revistas y periódicos) y a la *linkografía* (blogs, páginas web, entornos virtuales).

b. Fuentes audiovisuales

El uso de estos instrumentos, ha sido con el fin de obtener datos y elementos provenientes de conferencias de expositores y autores entendidos en las materias que se relacionan con la presente investigación, y cuyos aportes son válidos para la fundamentación, cotejo, comparación y respaldo de los argumentos de análisis y diagnóstico constantes en el presente documento.

Lo descrito tiene su justificación, en primer lugar por la imposibilidad de presenciar tales conferencias de manera física y en el acto, sea esto por razones geográficas o sea esto por motivos de temporalidad; y en segundo lugar, porque el suscrito al haber accedido en el marco de esta investigación, a audio-videos situados en la red virtual, que precisamente se relacionan con los temas de gestión, gerencia, liderazgo y valores en el ámbito educativo, ha registrado brillantes ideas alusivas cuyo contenido son un verdadero nutrimento para este proceso de construcción del conocimiento

3.6 Métodos, técnicas y procedimientos

La investigación correspondiente al desarrollo del presente proyecto, es en lo fundamental de carácter *exploratorio - descriptivo*, por cuanto para cumplir con el objetivo de la misma, se requiere de la inmersión, determinación y caracterización de la realidad que gira en torno a la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito, Sección Bachillerato, durante el período 2011 – 2012.

3.6.1 Métodos aplicados

El método prevalente de la presente investigación, corresponde al de tipo *descriptivo*. Al cual se sumaron complementariamente aquéllos que por su naturaleza son pertinentes y proveen insumos válidos así como necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Los métodos utilizados para esta investigación fueron aplicados de la siguiente manera:

- **Método descriptivo:** La descripción de los componentes del objeto de investigación, permitieron orientar la identificación cualitativa y cuantitativa del entorno y de la implicación de la gestión en liderazgo y valores en la sección de Bachillerato del CMP.

- **Método analítico:** No siendo suficiente la descripción, también ha sido necesaria la desagregación de los elementos constitutivos del esquema de esta investigación. Una forma de plantearlo ha sido partiendo de lo conceptual hacia la identificación de componentes temáticos, que en este caso son: a) gestión, b) Liderazgo, c) Valores. También se lo ha hecho en función de los actores inmersos: a) Directivos, b) Docentes, c) Estudiantes, d) Padres de Familia. De igual modo, este método ha operado sobre la base de los instrumentos que evidencian la presencia de componentes referenciales y a efectos de analizar los resultados obtenidos a través del proceso investigativo. Y asimismo, se ha procedido con este método considerando los factores claves comprendidos por la sección de Bachillerato: a) Enfoque, b) Plan de Estudios; c) Currículo; d) Sistema de Evaluación; e) Reglamentación.

- **Método sintético:** Una vez aplicado el método analítico y al contar con una línea sistémica previa de información, descripción e identificación de elementos constitutivos, ha sido factible generar valoraciones y conclusiones concisas y específicas sobre la esencia y particularidad de la gestión en liderazgo y valores en la Sección Bachillerato del CMP. Es así que este método, ha permitido exponer mediante síntesis los resultados obtenidos con la investigación realizada, siendo una

manifestación concreta de aquello la formulación de diferentes tablas estadísticas con sus respectivos datos procesados y la posterior valoración de éstos.

- **Método inductivo:** En conexión con lo recabado con la aplicación del análisis, los elementos concretos y específicos de la investigación, han viabilizado la posibilidad de despejar supuestos afirmativos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores en el CMP. Esto a su vez ha permitido llegar a razonamientos generales sin que éstos representen arbitrariedad conceptual o valorativa, siendo uno de ellos, la forma de evidenciar el liderazgo y los valores en el plantel.

- **Método deductivo:** La experiencia concreta con la investigación materia del presente documento, también ha implicado la constatación de aspectos generales y transversales del CMP que le otorgan validez a las conclusiones y valoraciones puntuales y específicos de lo inherente a la gestión del liderazgo y valores de la sección Bachillerato y sus respectivos componentes. Además de ello, los diferentes resultados obtenidos con la investigación derivan en inferencias cuya concatenación deriva en proposiciones con sustento argumentativo. Es de esta forma que las afirmaciones y propuestas contenidas en este trabajo de tesis, tienen su sustento argumental en aquello que se deduce como pertinente sobre la base de los diferentes insumos recopilados sujetos a valoración, interpretación y asociación.

- **Método Hermenéutico:** En cada una de las informaciones, datos y contenidos recabados en el marco de esta investigación, se ha aplicado la interpretación conceptual, contextual, cualitativa y valorativa correspondiente, a la vez que se la ha asociado con lo observado y recabado empíricamente. Así tenemos como caso concreto, que los resultados de las encuestas y entrevistas, así como los factores del clima organizacional de la institución educativa (CMP) observados directamente a través de las actividades investigativas in situ, son valorados con base en los aportes teóricos referencial pertinentes, provistos por las fuentes bibliográficas.

- **Método Estadístico:** Puntualmente, se ha aplicado en la tabulación de los datos presentados en las tablas estadísticas que se exponen en el presente trabajo de tesis.

Es de esta manera que ha sido posible la sistematización de datos cuantitativos que al ser organizados y procesados como resultados, responden a interrogantes del objeto de esta investigación y ponen de manifiesto en términos numéricos y porcentuales la tendencia de la gestión en liderazgo y valores en la sección de Bachillerato en del CMP tanto en un plano global como respecto de sus diferentes aspectos específicos que son de relevancia para este estudio.

3.6.2 Técnicas utilizadas

Con base en la aplicación metódica definida en el subcapítulo anterior, se determinó la utilización de las siguientes técnicas de investigación:

- **Fichaje:** Esta técnica corresponde al uso de fichas requeridas para la consignación de los datos de las fuentes bibliográficas, hemerográficas y linkográficas relacionados con la trilogía: *gestión, liderazgo y valores* en la educación y correspondientes a los documentos del CMP cuyos contenidos institucionales se relacionan con éstas temáticas.

- **Lectura:** Aunque es una actividad básica y obviamente aplicada por todo lo señalado y referido en los diferentes apartados del presente documento, se la menciona para hacer hincapié de que se ha procedido con la consulta de documentos y textos, tanto físicos como virtuales, que contienen informaciones y elementos conceptuales, reflexivos, teóricos y valorativos pertinentes al objeto de esta investigación (dado que tienen relación directa o indirecta con la temática planteada, y que en el caso del suscrito, ha sido enfocada al CMP).

- **Mapas conceptuales y organizadores gráficos:** La utilización de estos instrumentos y técnicas de organización de la información obtenida, ha sido orientada a facilitar el procesamiento de la misma con el objetivo de precisar de mejor manera, los contenidos temáticos y los resultados sujetos a descripción, análisis, síntesis, deducción, inducción, interpretación y valoración (cualitativa y cuantitativa).

3.6.3 Procedimientos aplicados

En relación directa con los métodos, técnicas e instrumentos señalados en los puntos anteriores, los procedimientos para el desarrollo del presente trabajo investigativo, han sido aplicados con sujeción a las guías proporcionadas²⁴ en el transcurso del módulo 'Proyecto de Grado I', cumpliéndose con los siguientes pasos secuenciales:

- **Organización, análisis e interpretación de la información:** Es decir, tanto de la empírica como de la proveniente de aportes teóricos. Cabe aclarar que en el primer caso, se trata de los datos y resultados de las encuestas y actividades de observación directa realizadas como parte fundamental del trabajo investigativo en el CMP. Para este paso que evidencia una triangulación entre las operaciones intelectivas de *organización, análisis e interpretación*, ha sido necesario el cotejo y contraste entre los resultados de cada una, acción pertinente desde diferentes ópticas o perspectivas, lo que incluye tanto lo cuantitativo como lo cualitativo.

- **Sistematización de la información:** Procesamiento e integración sistémica de la información obtenida, a través del relacionamiento y alineamiento lógico de los diferentes tipos de datos.

- **Formulación de conclusiones:** Se trata por una parte, de las consideraciones y respuestas a la temática de gestión, liderazgo y valores en el CMP, producto de la investigación realizada; y por otra parte, a la precisión de nuevas interrogantes y problemáticas que surgen como dinámica natural de dicho proceso investigativo.

- **Formulación de propuestas:** Como resultado de este proceso investigativo, surge la posibilidad de enunciar recomendaciones y probabilidades de optimización de la gestión en liderazgo y valores del Colegio Modelo Politécnico.

²⁴ Instructivo para la Elaboración de Tesis (Guía Didáctica) y directrices y documentos digitales descargados en el EVA de la UTPL, durante el período julio – agosto de 2011.

Estas líneas propositivas derivan de los diferentes niveles de análisis y proyección tanto de la temática referida como del quehacer institucional del plantel.

- **Elaboración del informe de investigación:** Para el cumplimiento de este paso, se ha procedido a la revisión y recapitulación de los insumos informativos procesados, a fin de que la estructura y redacción de los contenidos de los componentes de este documento, sean coherentes y puedan interrelacionarse fácilmente entre sí, teniendo como guía y eje de esta 'confección', el objeto de la investigación.

4. DIAGNÓSTICO

En lo que se refiere al análisis de los documentos curriculares y organizacionales, el rectorado y vicerrectorado del CMP, proporcionaron el acceso a los documentos institucionales en los que residen la parte substancial de los contenidos de la gestión en liderazgo y valores en la administración de la institución. Es oportuno destacar que el diálogo mantenido con la señora vicerrectora fue de suma utilidad, toda vez que dicha autoridad del plantel, evidenció, su conocimiento y sensibilidad respecto de las temáticas de gestión pedagógica, valores y liderazgo educacionales.

4.1. Instrumentos de gestión educativa del CMP

En el trabajo investigativo realizado por el suscrito, se pudo identificar la existencia de instrumentos que evidencian el interés institucional de desarrollar su gestión educativa en relacionamiento con valores y elementos propios de Liderazgo. Precisamente, de dichos instrumentos institucionales se ha recabado información relevante e insumos concretos para el desarrollo de este subcapítulo así como de diferentes contenidos analíticos o complementarios constantes en el presente trabajo.

Los instrumentos institucionales que de acuerdo a los estándares de gestión educativa se previó investigar y analizar, corresponden a: *manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno*²⁵ (sin perjuicio de otras regulaciones que fueren del caso). En relación a esto, el suscrito maestrante ha identificado que los instrumentos que dispone el Colegio Modelo Politécnico, tienen coincidencia en su denominación en unos casos y en otros suplen de alguna manera el objeto de aquellos que están asignados con un nombre distinto en la referida guía. Consideraciones que se pueden constatar en los respectivos apartados de este documento.

²⁵ De acuerdo a las orientaciones del *Instructivo para Elaboración de Tesis – Proyecto de Grado I* (ÁLVAREZ, 2011) pp.32-33.

Para mayor precisión de este punto, se enuncian a continuación, los instrumentos de los que se dispuso para el desarrollo de la presente investigación:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Diseño curricular.
- Guía del profesor
- Guía de funciones por áreas
- Manual de convivencia
- Perfil de estrategias institucionales
- Plan Operativo Anual (POA)

De todos modos, el suscrito autor de este trabajo investigativo, considera pertinente exponer brevemente el análisis puntual de los casos de variación denominativa y funcional de los instrumentos materia del presente capítulo. Se tiene por tanto que:

- El *diseño curricular, la guía del profesor y la guía de funciones por áreas*, de acuerdo a sus contenidos, cubren en buena medida el requerimiento informativo que provee un *manual de la organización*, incluso se pueden apreciar herramientas que van más allá de lo previsto; sin embargo, también es necesario reconocer, que un manual no solo cumple una función informativa, sino también procedimental y dentro de un marco sistémico integral de relaciones funcionales, lo cual en el caso del CMP, los instrumentos referidos cumplen con a cabalidad con tal propósito en lo que concierne a lo académico, mas no así, en lo organizacional, puesto que lo que se aprecia en la guía de funciones, es principalmente un conjunto de directrices e identificación de competencias, mas no protocolos formalmente institucionalizados.

- Por su parte, el perfil de estrategias institucionales, representa un punto de partida base para la formulación de un *plan estratégico*, mas no contiene todos los elementos constitutivos que éste exige. La señora Vicerrectora del CMP, manifestó que precisamente dicho instrumento se encuentra en construcción en los actuales momentos.

- En cuanto al *código de ética y el reglamento interno*, éstos están parcialmente suplidos por el *manual de convivencia*, toda vez que su contenido es

axiológico y normativo, no obstante, su perspectiva principal o mayor, es de carácter disciplinario respecto de los estudiantes.

4.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

De acuerdo a los instrumentos que reseñan la historia del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito, y tal como se indicó en la parte de la *presentación* de este documento, dicho plantel desde el año 2006, sustituye al Colegio Menor Politécnico (“Pedro Vicente Maldonado”), debiendo continuar por consiguiente, con los procesos académicos y organizacionales iniciados por su antecesor. Es por este motivo, que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que actualmente ejecuta el CMP, sin perjuicio de las actualizaciones correspondientes, tiene el mismo contenido que tuvo su origen en el referido Colegio Menor Politécnico.

En el PEI del CMP, se puede hallar una vasta información sobre la planificación organizacional y educativa del plantel. En las 58 páginas que contiene este documento, se distinguen los fundamentos institucionales del CMP de acuerdo a su objeto social y una filosofía educativa en la que se reitera constantemente la formación con valores éticos, cívicos y ciudadanos.

En el capítulo 3 del PEI, se hace referencia al perfil inicial de los alumnos que aspiran ingresar al CMP. Se considera oportuno referir dicho apartado, por cuanto la información que se puede recoger en él, permite identificar el punto de partida situacional del estudiante en general y desde diferentes factores, lo que constituye un insumo clave para la planificación de la gestión educativa en la institución. Es así que se hallaron los siguientes ítems que describen dicho perfil:

- Antecedente escolar correspondiente a educación básica lograda generalmente en instituciones particulares.
- Grupo etario entre 11 y 18 años.
- Nivel de logro en los estudios de *muy bueno* (prerrequisito).
- Bajo dominio de destrezas fundamentales en matemáticas y lenguaje.

- Baja comprensión de los fundamentos de las ciencias experimentales, descriptivas y explicativas
- Reflejo de un alto nivel de autoestima²⁶.
- Alta expectativa de ingreso inmediato a la universidad.
- Vínculo familiar directo con personas que han realizado estudios en la Escuela Politécnica Nacional.
- Estrato socio económico de nivel medio y medio-alto.
- Acceso frecuente a herramientas tecnológicas.
- Nivel de cultura general básica, proporcional a su edad.

No conviene para este diagnóstico documental, pasar por alto que los rasgos que se mencionan en este perfil, aunque específicamente no incluyen lo cultural (puesto que no es suficiente indicar si el estatus socio-cultural es “medio”, “bajo” o “alto”), permiten identificar líneas comunes de identidad estudiantil, de lo que al menos se podría considerar como mentalidad académica, dado que se otorga una caracterización que se debe tener presente en el tipo de empatías que se busque generar por parte de los docentes, especialmente de cara al paradigma del *liderazgo* que se pretende afianzar en el CMP (pues así consta en su *misión institucional* como se verá más adelante).

En el *marco de referencia* perteneciente al PEI, se encuentran los antecedentes de la oferta académica. Como se sabe, se trata de un Colegio que a la fecha, directamente imparte educación para el nivel medio²⁷, dentro de lo cual, constan los antecedentes teóricos y la fundamentación de sus dos (2) bachilleratos: *Bachillerato en Ciencias y Bachillerato en Teleinformática*.

²⁶ Aspecto que es importante tenerlo en cuenta, puesto que la *autoestima* incide en la predisposición de quien se proyecta como *líder*.

²⁷ Sin embargo, para el período 2011 – 2012, el CMP ha anunciado a través de su página web: www.colegiopolitecnico.com, su incursión en la educación pre-básica y básica, asumiendo la administración de la Escuela Jhon Dewey de la ciudad de Quito.

Respecto del **Bachillerato en Ciencias**, se aprecia que éste sustituyó al "Bachillerato en Humanidades Modernas", y está dirigido a estudiantes que tienen la perspectiva de proyectarse a cualquier tipo de carrera de la Educación Superior. Su contenido curricular otorga equilibrio a la formación humanística con el estudio de las ciencias exactas y naturales".

Este concepto de bachillerato, es diferente al de la especialización temprana y comparte un tronco común de materias básicas y formativas para segundo y tercer año de bachillerato. Las posibilidades de escoger un énfasis especial de estudio, se presentan solo en el último año de bachillerato, con un plan de estudios que mantiene algunas materias del tronco común, y sin dejar de incluir asignaturas optativas.

De acuerdo a lo contenido en el PEI, "el Bachillerato en Ciencias (del CMP) persigue la formación en los jóvenes adolescentes de competencias académicas respecto de las conceptualizaciones, abstracciones y aplicaciones iniciales de las ciencias experimentales y explicativas, respecto del uso social de los aprendizajes y respecto del desarrollo personal y social"²⁸.

En lo concerniente al **Bachillerato en Teleinformática**, los planteamientos del PEI, claramente enfatizan y resaltan la finalidad de los aprendizajes técnicos orientados esencialmente a "la formación profesional y sus estándares de calidad", toda vez que se encuentran ligados a "los niveles de competencias profesionales". Este bachillerato, utiliza un currículo de competencias para lograr bachilleres especializados.

Se trata de un bachillerato técnico, con perspectiva de incursión del graduando al mercado laboral en función de sus competencias específicas. De todos modos, el PEI no dejar tener en cuenta, la importancia de la formación integral y en valores a fin de que la especialización técnica no se torne en factor reduccionista en detrimento del desarrollo humanístico y social.

²⁸ Proyecto Institucional Educativo del CMP, p.37.

El PEI del CMP, en la fundamentación del perfil de los estudiantes de los dos tipos de bachillerato señalados, establece como factor común, tres (3) propósitos que tienen íntima relación con los planteamientos relacionados con la formación integral: 1. Fomentar el desarrollo humano de los jóvenes mediante aprendizajes en ámbitos de complementariedad, en áreas requeridas para ejercer desempeños flexibles en ámbitos sociales y de trabajo concretos; 2. Crear actitudes de *liderazgo*, emprendimiento y positividad hacia el desarrollo humano a través de la relación con el trabajo; y, 3. Preparar integralmente al estudiante en ámbitos de aprendizaje de utilidad general, de cultura y de *valores* y de especialidad en un ámbito de interés vocacional relacionado con un mundo real de trabajo.

Estos enunciados propositivos, en los que se utilizan los términos “emprendimiento”, “desempeño”, “liderazgo”, “desarrollo humano”, “positividad”, “integralmente”, “valores”, son concomitantes o armonizables con varias de las citas del marco teórico de esta investigación; especialmente con las de Miguel Ángel Cornejo y sobre el replanteamiento del término *eficacia*, las cuales conllevan a pensar que el *utilitarismo* no responde a todas las expectativas del individuo. En ese sentido, se percibe que el CMP, aplica preceptos que coinciden con las tesis de los célebres autores Joseph Badaracco y Richard Ellsworth (1994), toda vez que la esencia de su obra en general, consiste en la vinculación de las fortalezas y ejecutorías del liderazgo por valores con “la lucha por la integridad”

4.1.2 Diseño Curricular

Este instrumento es uno de los más completos desde el punto de vista organizacional académico y desde lo que es el desarrollo de los enfoques y la planificación de estudios del Colegio Modelo Politécnico. Precisamente en su contenido es aplicable la cita que ya se aludió sobre el concepto de competencias propuesto por Rodríguez y Feliú (1996), y que deriva en la noción de que la construcción auténtica del éxito, radica en el desarrollo de competencias, habilidades y valores puestos en práctica. Es decir, que se trata de un modelo educativo basado en las competencias y la formación integral. Prueba de ello es que el propósito curricular del CMP consiste en alcanzar: “la mayor pertinencia de la educación” con base en la “calidad, flexibilidad, internacionalización,

interdisciplinariedad y otras modalidades de organización del conocimiento”²⁹, siendo éstas: “polivalencia, integralidad, vinculación con diversos sectores, innovación, aplicabilidad y transferibilidad”³⁰, teniendo como ejes transversales los valores y la perspectiva del estudiante como centro del fenómeno educativo.

El plan de estudios de los dos bachilleratos del CMP, ratifican la concepción de integralidad, apreciándose tres ámbitos concretos: Instrumental, Técnico Profesional y Formativo. En este último, reside la gestión pedagógica directa a través de materias relacionadas directamente con liderazgo y valores. Los otros ámbitos, si bien es cierto se relacionan directamente con competencias de aptitud, se entiende que al aplicarse principios de integralidad y transversalidad para el proceso de enseñanza aprendizaje, tales como: “saber ser”, “saber conocer”, “saber hacer”, “saber emprender”, “saber compartir”, todos ellos referidos en este instrumento curricular, no son ni están ajenos al plano formativo, sino que por el contrario, generan un nexo de mutua complementariedad y sostenibilidad pedagógica.

Los principios pedagógicos referidos en el párrafo anterior, son recapitulados en el contexto de la dimensión curricular. Lo constante en el Diseño Curricular del CMP, de igual forma es concordante con los planteamientos axiológicos del *ser*, *saber* y *hacer*, planteados por Mariana Chavarría Olarte en la obra “Educación en el Mundo Globalizado” (CHAVARRÍA, 2007: 63).

Para cumplir con los propósitos y preceptos curriculares del CMP dentro de los ámbitos indicados, el Diseño Curricular se presenta como un instrumento que define la hoja de ruta para la modificación del perfil inicial de los estudiantes, conduciéndolos “hacia la consecución de uno que responda con las exigencias sociales y del trabajo”³¹. Esto implica considerar cuatro factores determinantes: el primero se relaciona con la responsabilidad *del uso instrumental* del conocimiento y las habilidades; el segundo “agrupa a todos los *aprendizajes de profesionalización* del bachiller en su línea de especialidad”; el tercero es identificado como el marco que hace viable la explicación identitaria y la *contextualización de los aprendizajes*,

²⁹ Diseño Curricular del CMP, p.2

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*, p.3.

lo que involucra intrínsecamente el desarrollo de valores. El cuarto criterio, por su parte, *comprende “las actividades que desarrollan formas de relacionamiento del estudiante con ambientes concretos de trabajo para procurar su inmediata vinculación a ellos y obtener informaciones para el desarrollo de la calidad del currículo”*³².

Es bajo estos criterios curriculares, sin perjuicio de los contenidos de obligatoriedad del currículo nacional cuya expedición de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural le compete a la Autoridad Educativa del país (Ministerio de Educación), que el CMP ha definido los respectivos planes de estudio.

Por razones de espacialidad, se exponen en la sección de *Anexos* las matrices de los planes de estudio comprendidos específicamente por la sección Bachillerato del CMP (ver en ‘ANEXO 3’).

4.1.3 Guía del Profesor

Este instrumento institucional del CMP, data desde 2007, manteniendo su vigencia con ciertas actualizaciones periódicas, conforme avanzan los años lectivos.

De cara al año lectivo 2011 – 2012, la versión reciente de esta guía, denota aspectos útiles para el enfoque de esta investigación, fundamentalmente en lo relacionado con la gestión docente y el cumplimiento de los principios pedagógicos del CMP.

Además, actúa como un manual de funciones respecto de la labor docente, enfatizando aspectos tales como: el régimen escolar, la programación del año lectivo (cronogramas) y horarios; formatos de control, observación y evaluación del rendimiento académico y la disciplina de los estudiantes; reglas de relacionamiento y normas de trabajo de los profesores en el aula; funciones de los profesores dirigentes de curso y de las juntas de profesores; reglamentación interna del docente en general (deberes, atribuciones, prohibiciones, reglas aplicables a la ausencia); sistema e indicaciones de evaluación, exámenes y aprobación de cursos; y,

³² *Ibidem.*

planificación de las unidades de estudio teniendo en cuenta las fases del currículo por competencias (diagnóstico y nivelación, aproximación, conceptualización, desarrollo de habilidades, argumentación, desarrollo actitudinal). Este último ítem, sobresale por su importancia y por la clara conexión que evidencia con el Diseño Curricular. En este caso, la gestión docente que es componente estratégico de la gestión educativa, tal como se lo infirió a través del marco teórico, se encuentra demarcada conforme al proceso cognitivo y bajo un sentido de integralidad y dinámica participativa. El modelo pedagógico si bien se fundamenta en el enfoque de competencias, también se inserta en la línea del constructivismo, condición indispensable para una *misión* institucional cuyo objeto es “(...) *formar jóvenes líderes, críticos, solidarios, capaces de influir positivamente en la sociedad, mediante una formación en valores, científica y tecnológica (...)*”.

De igual forma, se definen las etapas de desarrollo de las competencias anteriormente señaladas, siendo éstas: conceptuales, procedimentales, actitudinales. En esta última etapa, se fortalece y enfatiza los logros de la materia de “Educación en Valores”.

Al igual que los otros instrumentos, la Guía del Profesor recapitula la Visión y Misión del CPM, y tiene apartados que fomentan la acción de liderazgo y valores éticos enfocados al desempeño docente.

4.1.4 Guía de funciones por áreas

Mediante la observación y análisis de este instrumento, se identifican las líneas de organización y funciones de las diferentes áreas e instancias del CMP, siendo evidente su relación con el eje temático de *gestión, liderazgo y valores*, fenómeno que tiene su exposición en el presente informe, a través de los siguientes ítems:

- El gobierno corporativo de la institución está encarnado por el Consejo Directivo, conformado por Rector/a, Vicerrector/a y tres (3) Vocales designados democráticamente entre los docentes. Este órgano es el encargado de dictar las políticas institucionales y de administración del CMP, así como de la aprobación de

los planes y proyectos institucionales y pedagógicos. Esta instancia se caracteriza por la pluralidad de ideas, la búsqueda de consensos entre sus miembros, y la reiteración del proclamado principio de la cultura del diálogo³³. El rector del plantel es quien lo preside y aplica procedimientos de equidad para los procesos de discusión.

- Las comisiones o áreas académicas conformadas por docentes y presididas todas ellas por la Vicerrectora, cuentan en cada caso con la coordinación de un jefe de área. Estas comisiones se dividen en permanentes y transitorias por proyecto o evento específico. Las permanentes son: Lenguaje y Cultura Estética; Sociales; Idiomas; Tecnología e Informática; Matemáticas y Física; Ciencias Naturales-Biológicas y Química. Las comisiones procuran reproducir para su gestión la metodología participativa y democrática que caracteriza al Consejo Directivo. Una de sus tareas más visibles en cada comisión, es la socialización de los procesos educativos temáticos que están a su cargo.

- Otra instancia de la organización pedagógica del CMP, lo representan las juntas de curso de profesores, las cuales se reúnen bimensualmente de manera regular (por cada cierre de bimestre). Paralelamente están las juntas extraordinarias para la atención de casos disciplinarios y académicos especiales. Cada junta es presidida por el profesor dirigente y se conforma por los docentes que imparten clases en el respectivo curso, el inspector, la jefe del DOBE y ocasionalmente el rector y la vicerrectora de considerarlo pertinente o previa solicitud. En el marco de la evaluación a la situación académica y disciplinaria de los estudiantes, un principio que rige y se plantea para el desenvolvimiento de quienes participan en esta instancia, es la actitud propositiva, el tratamiento justo y proporcional de las controversias y la búsqueda prioritaria de soluciones legítimas frente a los problemas.

- El área de inspección también es abordada por la guía de funciones por área. Aparte de impartir las líneas disciplinarias, correctivas y de control de conducta estudiantil, se destaca la promoción del diálogo para la gestación de compromisos que tienen por objeto solucionar aquellos problemas conductuales, con el concurso

³³ Guía de funciones por áreas del CMP (*Introducción, p.3*).

tanto padres de familia o representantes, estudiantes y docentes, realizándose el seguimiento a los acuerdos establecidos; estos acuerdos se llevan a cabo documentadamente mediante actas especiales avaladas por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE). Esto refuerza los valores de la proporcionalidad, la responsabilidad y la corresponsabilidad así como el de la cultura de paz.

- El Departamento de Orientación y Bienestar Familiar (DOBE) del CMP, tiene a su cargo las actividades atención a los requerimientos estudiantiles, así como el seguimiento académico y el apoyo especial a los casos de bajo rendimiento o problemáticos. El DOBE ejerce competencias de orientación pedagógica e interactúa con los estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades, lo que le convierte en una instancia de coordinación estratégica en materia pedagógica y de relacionamiento humano. Esto permite ratificar que los factores de liderazgo y valores identificados en esta investigación, están ligados a la funcionalidad del DOBE, por lo que se le debe otorgar preponderancia a su misión de generar espacios incluyentes, participativos y de diálogo con el alumnado en coordinación con quienes forman parte de la comunidad educativa del CMP.

- En el plano de la gestión administrativa, se encuentran claramente definidas las funciones de los titulares y auxiliares del rectorado, vicerrectorado (amén de que es la mayor instancia de gestión ejecutiva académica), secretaría general, colecturía, contabilidad y personal de servicios. De acuerdo a lo señalado por la guía de funciones, los valores de la gestión administrativa, académica y financiera, corresponden a honestidad, transparencia, rendición de cuentas, equidad, respeto a la diversidad y responsabilidad.

- En lo relativo al factor organizacional del bachillerato, se observan dos (2) líneas claves de enfoque: la orientación vocacional y la asignatura de formación en valores, las cuales, funcionalmente hablando, están determinadas por la planificación coordinada por el Vicerrectorado, el DOBE y las jefaturas de las áreas académicas. Sin embargo, dado el tamaño del colegio y la posibilidad de transversalizar la gestión de cada área operativa, no se han gestado instancias

específicas o particulares del bachillerato, salvo las juntas de profesores de los respectivos cursos.

El desarrollo informativo de este apartado, se consigna y recapitula de forma esquemática en el apartado 5.2.3 del presente documento.

4.1.5 Perfil de estrategias institucionales

El *perfil de estrategias institucionales del CMP*, contiene lo relativo a los mecanismos que para este año han previsto los directivos de la institución como la forma de mejorar y fortalecer la gestión de la misión institucional.

En efecto, este instrumento que tiene como eje orientador a la Misión y Visión institucionales, se fundamenta en lo que se ha considerado como estratégico, es decir, como aquello que se requiere realizar por generar los objetivos que derivan de esa misión y visión.

Estas líneas estratégicas, que se relacionan estrechamente con el objeto de esta investigación, responden a objetivos concretos, los cuales son explicados a continuación de su enunciación.

a) Sistema de gestión docente: Corresponde a la sistematización estructuradora de los procesos pedagógicos y académicos a cargo del personal docente en la institución, en función de líneas de relacionamiento, reorganización y sinergia.

b) Competencias en comunicación oral de los estudiantes: Planteadas como necesidad formativa fundamental, con el fin de potenciar las capacidades reflexivas, expresivas y comunicativas de los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, a la vez que se constituyen en herramientas de interacción personal. liderazgo y socialización de los discursos y paradigmas basados en valores. En este caso, se le da un énfasis especial a los alumnos de tercer año de bachillerato, de cara a su defensa de grado oral y como proceso preparatorio a lo que será su nueva etapa de estudios, que demanda mayor exigencia expositiva y argumentativa.

c) Sistema de comunicación interna: Con esta línea estratégica la institución se propone optimizar los procesos de diálogo y organización interna, lo que incluye a todos los actores y miembros de la comunidad educativa y al público externo. Se compone de tres fases: 1) Comunicación interpersonal, basada en reuniones de trabajo programado y no programado, en las que se incorporan metodologías de optimización del tiempo, discusión, análisis y toma de decisiones; 2) Comunicación documental, en la que se integran formatos estandarizados y protocolos de formalización de peticiones, reclamos, requerimientos, entre otros; 3) Sistema informático de comunicación virtual, en el que se desarrollan procesos habilitantes y comunicacionales a través de perfiles y asignaciones de cuentas de usuarios entre los miembros de la institución (estudiantes, directivos, docentes, personal administrativo). El sistema debe ser amigable y con dispositivos que permitan el enlace con redes sociales.

d) Micro-proyectos Tecnológicos con responsabilidad ambiental: Bajo la rectoría de los principios pedagógicos del saber (conocer, ser, hacer, compartir, emprender), se plantea la implementación de servicios tecnológicos creativos que apunten a la cultura “cero papeles”, como un factor relevante de socialización y acción concreta de la responsabilidad ambiental con los que se logra un punto de encuentro entre la tecnología informática y la ecología. Esta línea estratégica se relaciona e interactúa directamente con la de *comunicación interna*, la misma que termina convirtiéndose en una especie de *plan piloto casa adentro* bajo la idea de que los estudiantes puedan experimentalmente visualizar desde la perspectiva del emprendimiento la proyección externa de este servicio.

e) Gestión de riesgos y emergencias: De igual forma se suma como sub-componente estratégico, las actividades de gestión del riesgo a favor del plantel y los públicos que transitan dentro de las intermediaciones del CMP. Dicha gestión comprende actividades aplicables a las fases de prevención, primeros auxilios, planes de contingencia y preparación de respuesta básica ante la ocurrencia de eventos adversos y situaciones de emergencia. Aquí se puede observar, una clara oportunidad de desarrollar el liderazgo, el pensamiento estratégico, la actitud preventiva y proactiva, la solidaridad, el amor a la vida, el trabajo en equipo y el *saber compartir*, toda vez que son fortalezas y valores cuya ausencia o falta de vigencia, derivaría ostensiblemente en la vulnerabilidad de la comunidad educativa.

4.1.6 Manual de Convivencia

En la investigación efectuada, se verificó que no existe un código de ética institucional en el CMP, no obstante, este vacío se encuentra en cierta medida cubierto por el Manual de Convivencia del Colegio Modelo Politécnico, el cual representa un aporte más en la institucionalización de los valores en la comunidad educativa del plantel.

La expedición de este instrumento, surge por el reconocimiento a una necesidad institucional y por el deber de dar cumplimiento al Art. 1 del Acuerdo Ministerial 182 de 22 de mayo de 2007, que precisamente menciona la obligación de *“Institucionalizar el Código de Convivencia (instrumento que debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente) como un instrumento de construcción colectiva de la comunidad educativa”*.

Del análisis de los contenidos de este instrumento institucional, se aprecia que los temas de mayor relación con la gestión, el liderazgo y los valores en el plantel, son constantemente referidos o aludidos, ya sea de manera nominal directa o a través de significados sinónimos o afines. Esta constante permite reconocer un alto nivel de ponderación por parte del CMP a las materias que ocupan este trabajo investigativo. Es así como en el título de *Identidad Institucional*, se puede constatar desde un inicio el reconocimiento oficial al papel de la formación de líderes y estudiantes con valores. Ese sentido ético del *liderazgo*, se evidencia en la parte pertinente que señala textualmente que el CMP *“pretende colaborar para que la juventud se convierta en un actor social decisivo en el futuro del País, educando a sus estudiantes integralmente, incorporando a la parte académica la formación en valores”*. Estas expresiones son coincidentes con los conceptos que en la sustentación teórica de esta investigación fueron referidos sobre el *liderazgo con valores*.

Asimismo, como parte de la identidad institucional se encuentra la declaratoria de que la vida del plantel se desarrolla *“en un ambiente de libertad, apertura, que lleve a la adquisición de autodisciplina de donde los estudiantes asuman la responsabilidad de sus actos y acepten las consecuencias de los*

mismos. Los valores rectores son la **responsabilidad, la honestidad, la solidaridad y el esfuerzo permanente**". Esto a su vez concuerda con la cita que se hiciera en el marco teórico, de lo manifestado por el pedagogo argentino, Pedro Manríquez (2000), quien en resumen, plantea que los valores son la base del ambiente educativo. Es interesante el hecho de que los valores resaltados, no solamente son integrantes del ambiente institucional, sino que además son concebidos como *rectores*, es decir, son preceptos superiores que guían y rigen prevalentemente el actuar de todos los miembros de la comunidad educativa. Se entiende que son valores cuya observancia es obligatoria y prioritaria.

Al igual que en la mayor parte de los instrumentos investigados, en el manual de convivencia del CMP se recapitulan la *visión* y *misión* de la institución (ítems que como ha quedado demostrado, contienen postulados axiológicos de suma importancia para el CMP y la comunidad que lo constituye); mas como este manual data del 2007, el año de cierre de la *visión* aparece como 2010. Sin embargo, en la página web del Colegio y en el Cuaderno Informativo se actualiza este dato con cierre al 2014; en lo demás, el texto es el mismo.

Posteriormente, se halla lo relacionado a los *principios pedagógicos*, ítem que mantiene una conexión total con el Proyecto Educativo Institucional (PIE) del CMP, toda vez que categóricamente se indica que éstos "orientan y permiten la implementación del Proyecto Educativo Institucional"³⁴. Tales principios son:

- *Aprendizaje por competencias.*
- *Los cinco (5) pilares del conocimiento (aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a convivir; aprender a emprender; aprender a ser).*
- *Educación basada en valores.*
- *Las nuevas tecnologías al servicio de la educación.*
- *Atención personalizada.*
- *Procesos activos y críticos.*
- *Uso del inglés como lenguaje universal.*

³⁴ Manual de Convivencia del CMP (p.4).

Estos siete (7) principios, consolidan en lo educativo, la relación de la gestión, el liderazgo y los valores; pues tal como lo refieren de diferentes formas los autores consultados en esta investigación, las competencias; el conocimiento holístico; el aprendizaje basado en valores; la capacitación permanente; la ejecución; el desarrollo de destrezas para un óptimo desenvolvimiento en la sociedad; y, la actitud proactiva, crítica y autocrítica; están inmersos en el carácter, capacidad y desempeño del líder, al tiempo que son referentes de crecimiento humano necesarios para una óptima labor educativa.

Lo referente a derechos, estímulos, obligaciones y compromisos disciplinarios de los estudiantes, son otro componente del manual de convivencia del CMP, en el que se alude y refuerza al relacionamiento de éstos entre sí y con los demás a partir de valores concretos, como la dignidad, el respeto, el civismo, la solidaridad, la responsabilidad y la valía (méritos).

Sin embargo, hay que señalar que el manual de convivencia si bien tiene el mérito de ubicar al estudiante como *“el centro del proceso educativo”*, prácticamente el 90% de sus acápites se enmarcan exclusivamente dentro de la perspectiva de este sujeto activo del aprendizaje; mas es escaso lo que se formula respecto de los demás miembros de la comunidad educativa. En el caso de los padres de familia, se establecen cuatro (4) obligaciones de éstos, no obstante que el tipo de relacionamiento que surge a partir de dicha normativa, pasa más por lo reglamentario y administrativo, antes que significar un involucramiento con los valores y preceptos institucionales. De igual modo, en lo que respecta al actuar de los docentes, lo que se regula con el manual está relacionado con sus atribuciones de control y vigilancia al estudiante en su debido desempeño como tal, mas no se menciona con similar detalle en este instrumento, aspectos relativos a las obligaciones y derechos de los profesores del CMP en materia de convivencia.

4.1.7 Plan Operativo Anual (POA)

En el CMP, el Plan Operativo Anual (POA) del presente año, se nutre de la planificación por áreas donde en líneas generales constan proyectos emblemáticos alineados a la *visión* y *misión* institucionales y a las líneas estratégicas referidas en

el numeral 4.1.5 de del capítulo *Diagnóstico* del que también hace parte este apartado. Sin embargo, el POA del CMP se encuentra aún en un proceso de construcción progresiva y actualización, en el que más allá de los ítems propios del presupuesto global corriente, lo que se destaca tiene que ver con los proyectos emblemáticos que ya cuentan con el aval del Consejo Directivo. Y es en esa línea, que dentro de lo pedagógico se aprecia como un fenómeno agregador de valor, el que dos (2) áreas académicas tienen ya definida y en marcha su planificación operativa. Estas áreas son: Lenguaje y Tecnología-Informática³⁵.

Como parte de este análisis, se resumen a continuación los puntos más relevantes del POA del CMP (focalizado a las áreas en referencia) desde la perspectiva de la *gestión, liderazgo y valores*.

En lo concerniente al área de **Lenguaje**, las actividades previstas incluyen talleres de *lectura, comunicación oral y liderazgo*. Asimismo, concursos de Oratoria y ensayo escrito, y la celebración de días emblemáticos como lo son el de la *lengua* y el del *libro*. Observándose que el enfoque de competencias (desarrollo de capacidades) y el factor de participación constructiva con los estudiantes son líneas orientadoras y las claves para el desarrollo de este proceso. A su vez, el aporte de la instancia extracurricular representada por el Club de Lectura, enfatiza la concreción del principio de corresponsabilidad.

Respecto del área de **Tecnología-Informática**; se aprecia la inclusión de factores de integralidad y relacionamiento del factor tecnológico con el factor humanístico. Todas las actividades están inmersas en los principios pedagógicos del saber *conocer, saber ser, saber hacer, y saber compartir*. Y aunque no se encuentre explícitamente mencionado, es justa la interpretación de que el principio del saber *emprender* se encuentra inmerso, toda vez que se plantea la elaboración de micro-proyectos tecnológicos. De igual forma, dos valores integrados a esta planeación, es la que se refiere a la conciencia ambiental y la gestión del riesgo, puesto que entre las estrategias formuladas se encuentran: el trabajo en equipo para la reducción de riesgos y vulnerabilidades ante situaciones de emergencia y la “actuación responsable en la conservación y protección del medio ambiente y de los

³⁵ En el ‘ANEXO 3’, constan las matrices consolidadas de los planes de las áreas en referencia.

ecosistemas”³⁶. También en este caso, el factor participativo se amplía y potencializa con la gestión estudiantil extracurricular, a través del Ecoclub³⁷ del CMP.

Cabe anotar que, sin perjuicio de la gestión y guías docentes respectivas, las actividades del área de *Lenguaje* que correspondan al quehacer académico estudiantil dentro del plantel, les compete liderarlas a los estudiantes de Bachillerato en Ciencias; y en el mismo sentido, respecto al área de *Tecnología-Infornática*, a los alumnos del Bachillerato en Teleinformática.

4.2 La Estructura Organizativa del Colegio Modelo Politécnico

4.2.1 Misión y Visión del CMP

Todos los instrumentos y medios institucionales del CMP, reproducen uniformemente la *Misión y Visión* institucionales de este plantel educativo. A continuación se procede a transcribir fielmente su contenido:

- **Misión Institucional:** *“El Colegio Modelo Politécnico es una institución de educación laica, particular, sin fines de lucro, cuya misión es formar jóvenes líderes, críticos, solidarios, capaces de contribuir e influir positivamente en la sociedad, mediante una formación en valores, científica y tecnológica, vinculada con la educación superior, que les permitirá desenvolverse en el mundo y continuar sus estudios superiores en cualquier establecimiento del Ecuador”.*
- **Visión Institucional:** *“En el 2014 el Colegio Modelo Politécnico será uno de los mejores establecimientos de educación media del País, fruto de la capacitación de su personal, innovaciones curriculares, formación en valores, entrenamiento deportivo de alto nivel, infraestructura adecuada, del aporte al mejoramiento de la calidad de la educación en el Ecuador y de la formación de lazos entre la educación media con el sistema de educación superior”.*

³⁶ Estrategia inmersa en la competencia del “Saber Hacer”. (POA, Tecnología-Infornática, 2011).

³⁷ Club estudiantil con fines ecológicos, creado en el año 2008.

4.2.2 Organigrama del CMP

El organigrama del CMP, presenta un primer nivel jerárquico, en el que constan la Junta General de Directivos y Profesores, el Consejo Directivo y el Rector en el medio de los dos anteriores y encabezando la línea de mando institucional.

Desde el punto de vista organizacional, lo señalado permite apreciar e inferir que la línea directa de aquello que se conoce como cadena de mando, la ejerce de arriba hacia abajo el rector del plantel, quien es la máxima autoridad. En ese mismo sentido jerárquico se encuentra en un segundo nivel el cargo de Vicerrector/a, pero en la línea académica, no así en la administrativa, puesto que se observa una relación directa del personal de dicha área con el rectorado; mas es en un nivel equivalente a “mandos medios”, dependientes del vicerrectorado, que se encuentran las *comisiones académicas, el DOBE, inspectoría general*; y debajo éstas, se ubican las juntas de profesores de curso y de profesores de área.

En el organigrama que se expone y se recapitula en el ‘ANEXO 5’ de este trabajo de Tesis, se puede verificar cada uno de los aspectos explicados y el detalle especial de que los docentes y estudiantes se ubican compartidamente en la base de la estructura organizacional. Este aspecto es llamativo, dado que no es usual y revela que el organigrama del CMP, formulado institucionalmente, no solo se remite al personal que labora en el plantel sino que incluye – al menos referencialmente– como nivel base de la organización, a quienes reciben sus servicios educativos.

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos del CMP

Con base en la información provista por la *Guía de funciones por áreas* del CMP, se ha podido identificar de una manera más precisa su sistema organizacional, en el que constan sus integrantes y las funciones específicas que les corresponde cumplir.

Para efectos didácticos, se ha procedido con la formulación de un cuadro esquemático que sintetiza lo enunciado en este apartado.

Cuadro Nro. 3

Esquema de funciones por áreas y departamentos del CMP

ÁREA / DEPARTAMENTO	FUNCIONES	PARTICIPANTES / REPRESENTANTE
Consejo Directivo	Generar políticas institucionales y administrativas / Aprobar proyectos institucionales	Rector (preside); Vicerrectora; 3 vocales designados entre los docentes.
Rectorado	Representación legal del CMP / Ejecución de las políticas institucionales y administrativas / Informe de gestión	Rector
Vicerrectorado	Ejecución de las políticas académicas / Presidir las reuniones de las comisiones académicas / Informes académicos	Vicerrector/a
Áreas / Comisiones Académicas	Definir y coordinar la ejecución de las actividades y planes del área / Dar seguimiento a las actividades del área / Socializar e informar a las instancias superiores sobre los avances de las actividades del área / Conocer y resolver asuntos académicos puestos a su consideración / Planificación de actividades y proyectos del área.	Vicerrector/a (preside); Jefe del área respectiva (coordina); Docentes del Área / Comisiones permanentes: <i>Lenguaje y Cultura Estética; Sociales; Idiomas; Tecnología e Informá-tica; Matemáticas y Física; CCNN-Biológicas-Química.</i>
DOBE	Participación y apoyo en la solución de conflictos y problemas de los estudiantes / Preparación de actas de compromiso / Planificación y ejecución de actividades de orientación y bienestar estudiantil / Coordinación con las demás instancias del plantel y padres de familia.	Jefe del DOBE
Inspectoría General	Impartición de líneas disciplinarias, correctivas y de conducta estudiantil / Promoción del diálogo y compromisos para solucionar problemas / Seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos;	Inspector general
Juntas de Curso	Evaluación de la situación académica y disciplinaria de los estudiantes, / Informes académicos-disciplinarios / Tratamiento de casos especiales / Planificación académica del curso	Docentes del curso respectivo, jefe del DOBE, inspector general. / Preside el profesor dirigente del curso respectivo
Secretaría General	Asistencia al Rectorado / Registro académico, archivo y control documental / Preparación de instrumentos administrativos para conocimiento y suscripción del Rector	Secretaria general / personal auxiliar

Colecturía	Gestión financiera / Recaudación de matrículas, pensiones y otros haberes / Reportes financieros	Colectora / personal auxiliar
Contabilidad	Registro, control y custodia de los recursos financieros y materiales del plantel / Reportes contables / Inventarios	Contadora / personal auxiliar
Servicios	Cumplimiento de actividades de aseo, mantenimiento, conserjería y guardianía.	Personal responsable de aseo, mantenimiento y guardianía

Fuente: Guía de funciones por áreas del CMP.

Elaborado por: G. Egas Orbe (05.09.2011)

Adicionalmente, es oportuno referir las instancias externas de la estructura organizacional del CMP pero que pertenecen a dos estamentos de la comunidad educativa del plantel: el comité de padres de familia y los clubes estudiantiles que bajo el asesoramiento de los docentes de las materias afines, constituyen la instancia organizativa de actividades académicas extracurriculares.

En el primer caso, existe una interacción permanente con el DOBE, siendo el eje orientador de dicho relacionamiento, el bienestar estudiantil, la estabilidad emocional, la sana convivencia y el principio rector de la corresponsabilidad en la formación de valores.

Sobre el segundo aspecto adicional, se constató la existencia de cuatro (4) clubes:

a) De *Lectura*: Su objeto es fomentar la sensibilidad y comprensión literaria, la diversidad analítica y el diálogo constructivo sobre temas de diferente índole desde una perspectiva creativa, plural y filosófica. Esta área habrá de cumplir un papel preponderante en la coordinación y desarrollo de las actividades contempladas en el componente del plan operativo del CMP correspondiente al área de Lenguaje.

b) De *Tae Kwon Do*: Su objetivo es promover el deporte para desarrollar individuos que se destaquen por su habilidad y destreza en el marco de una filosofía de armonía, lealtad, autocontrol y respeto a la condición de personas.

c) De *Música*: Como su nombre lo indica, su fin es motivar a los estudiantes a desarrollar sus aptitudes musicales. El sentido del arte y la armonía también son parte del potencial formativo que se pretende con esta instancia extracurricular.

d) *Ecoclub*: Se busca a través de este espacio, concientizar interna y externamente, sobre la problemática ambiental y el cuidado que merece el planeta. Dentro de las finalidades de este club, se encuentra la responsabilidad ambiental impulsada a través del liderazgo y los valores ecológicos, como claves para la generación de nuevos hábitos para la conservación del hábitat (de hecho, dentro del lenguaje que se utiliza al interior de este club estudiantil, se encuentra el término “*ecoliderazgo*”). Tal como se indicó en el apartado de las líneas estratégicas, esta instancia apoyará decisivamente en los procesos previstos en el componente de Tecnología e Informática del POA del CMP, particularmente en lo referente a la “cultura cero papeles”.

De todo el contenido expuesto en este apartado, se puede observar que la funcionalidad de las áreas y departamentos del CMP, fundamentalmente las de tipo académico, están ligadas con la gestión en liderazgo y valores del plantel, determinándose su énfasis en tal sentido, de acuerdo a la naturaleza y radio de influencia que ejercen. En lo que respecta a la Sección Bachillerato, se determina que hay una relación transversal con las áreas y departamentos del plantel, es decir, que no existen departamentos específicos para la sección, sino que los existentes en un nivel general, se interrelacionan e inciden en todo el conjunto académico y administrativo del plantel en lo que compete a sus sendas funciones. Este fenómeno concurrente en la mayoría procesos del CMP, tiene su origen en el tamaño advertido de la institución, pero a la vez, ha sido aprovechado positivamente para generar líneas de relacionamiento integrales, sincrónicos y simultáneos.

4.3 El clima escolar y convivencia con valores

Preliminarmente, cabe mencionar que el *clima escolar* del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito (CMP), se caracteriza por un ambiente general de disciplina y de relaciones de respeto entre estudiantes, docentes, autoridades, personal administrativo. Se podría inferir por tanto, que el propósito disciplinario

constante en el *Manual de Convivencia* (4.1.6), ha tenido una favorable acogida en los miembros de la institución, empezando por los alumnos.

También se ha podido observar, que el trato del estudiante con el docente y las autoridades es formal pero al mismo tiempo cálido, pudiéndose apreciar que el principal sesgo, deriva de la exigencia y el rigor académicos en sí, antes que de un trato excesivamente verticalista y solemne. De igual forma, es necesario aclarar que por este sentido de la autodisciplina académica, no deja de percibirse en el ambiente estudiantil y docente una actitud dinámica y de sano esparcimiento.

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular relacionada con valores, está descrita tanto en el en el *proyecto institucional educativo (PEI)* y en la *guía del profesor* como en el *diseño curricular* del CMP. En este caso, es fundamental la determinación del relacionamiento del docente con los estudiantes, sobre la base de una visión curricular en la que los valores y principios pedagógicos están íntimamente ligados.

Los elementos que trazan y sostienen esta dimensión, se hallan comprendidos en el *modelo pedagógico* asumido por la institución (competencias y constructivismo). Se espera que sus principios, ligados plenamente a valores, sean los que orienten y permitan el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

El promedio de edades de los docentes es relativamente joven (30 – 40 años), y no obstante de la formalidad de las relaciones existentes entre los estamentos, también se puede apreciar cierta flexibilidad a nivel de moda personal, que contrasta con un modelo típicamente clásico o conservador. Así tenemos que existe libertad en los varones para tener el cabello largo y usar aretes; libertad en ambos géneros para utilizar pearing; tolerancia a al uso de tatuajes, peinados especiales y tintes de cabello poco comunes. Dado el equilibrio que existe entre la rigidez académica, y la apertura al libre desarrollo de la personalidad de los estudiantes por parte de la institución, se puede apreciar que el ambiente es sano y cordial. Asimismo, es grato observar que existe respeto y consideración a las diferentes formas de pensar, siempre y cuando no se infrinja la disciplina. La

institución presenta un contexto pluralista, de opinión abierta con sentido libertario y democrático pero a la vez ponderador del cumplimiento de normas, reglas y responsabilidades, las cuales por cierto son legítimas, apegadas a la ética y a la búsqueda de la excelencia académica. Se podría considerar hasta cierto punto que se trata de un plantel con un modelo “alternativo” de educación.

Con el fin de dar mayor explicitud a los diferentes ítems de este apartado, el suscrito maestrante con base en la observación y análisis de los contenidos de los instrumentos institucionales del CMP, ha procedido a formular el siguiente cuadro descriptivo con el que se busca sintetizar el relacionamiento de lo pedagógico - curricular con lo axiológico.

Cuadro Nro. 4

Matriz descriptiva de la dimensión pedagógica y valores del CMP

Principios Pedagógicos	Línea de Gestión Pedagógica	Descripción Axiológica
Aprendizaje por Competencias	Desarrollo de capacidades cognoscitivas	Sistema integrado cuyo objeto es modificar el perfil del estudiante para potenciar sus conocimientos y capacidades de aprehensión cognoscitiva.
	Autoconocimiento y Actitud Proactiva	Cada asignatura se complementa con contenidos actitudinales para el desarrollo y fortalecimiento del carácter, la autoestima y la formación en valores.
Pilares del Conocimiento	Aprender a conocer	Dominio de los instrumentos del saber como medios que posibilitan al ser humano comprender el mundo que le rodea y desarrollar sus capacidades y la forma adecuada de comunicarse con los demás.
	Aprender a hacer	Saber cómo poner en práctica los conocimientos y aprender a desempeñarse en lo que a futuro será el trabajo.
	Aprender a convivir (vivir juntos)	Uso de los aprendizajes para evitar o solucionar conflictos de manera pacífica, fomentando el respeto al otro, a su cultura y espiritualidad. Aprender la diversidad de la humanidad y contribuir a la toma de conciencia de las interdependencias existentes entre todos los seres humanos.
	Aprender a emprender	Desarrollo de capacidades para iniciar nuevos retos que contribuyen a la formación de una visión y proyección de futuro. Actuación coherente y consistente del estudiante respecto de su proyecto de vida, aun en condiciones de incertidumbre y de cambio externo constante.
	Aprender a ser	Condensa a los anteriores y a la vez representa la contribución de la educación al desarrollo integral de la persona. La educación debe conferir a todas las personas la libertad de pensamiento, juicio, sentimientos, imaginación, necesarios para realizar su proyecto de vida.

Educación basada en valores	Prelación de lo Ético	La ética prevalece sobre las destrezas, y, define y orienta la proyección de los demás elementos formativos (impronta) y de desarrollo de competencias intelectivas y actitudinales.
	Transversalidad Axiológica	Cada asignatura contenida en el plan de estudios incluye contenidos relacionados con valores y la promoción de actitudes de vida que los reflejen en hechos concretos.
Nuevas Tecnologías al Servicio de la Educación	Uso responsable de la Tecnología y la Información	Aprovechamiento de las aplicaciones y enormes avances de las TIC(s) como herramientas eficaces para facilitar los procesos de aprendizaje e interconexión, desarrollando con su uso un amplio sentido de la responsabilidad.
Atención Personalizada	Asistencia al rendimiento	El profesor dirigente apoya personal y directamente al alumno en su aprendizaje y búsqueda de la excelencia.
	Motivación del Talento	El docente motiva al estudiante aconsejándole. Es la persona que lo anima día a día a mantener una actitud positiva y de superación.
Procesos Activos y Críticos	Participación	El proceso de enseñanza - aprendizaje tiene al estudiante como actor participativo del mismo lo que le permite el desarrollo libre de su autenticidad.
	Criticidad y Argumentación	El estudiante propicia y desarrolla su capacidad de crítica constructiva, fundamentación argumentativa y demostrativa en la que basa su forma de pensar y comprender la realidad así como los hechos y actuaciones tanto internos como externas a la institución.
Uso del Inglés	Aprendizaje de la lengua universal	El inglés es reconocido con objetividad como lenguaje universal y herramienta indispensable de comunicación en la era global. La lengua es aprendida con un sentido de relacionamiento intercultural y no de subordinación identitaria.

Fuente: Guía del profesor, Diseño Curricular y PEI del CMP.

Elaborado por: Giovanni Egas (05.09.2011)

Otro aspecto que llama positivamente la atención, es lo concerniente a valores cívicos, puesto cumple a cabalidad en las fechas correspondientes con los actos de remembranza a las gestas patrióticas del Ecuador. Es así que, previo a cada celebración los docentes guían a los estudiantes en la preparación de disertaciones y actividades ilustrativas con motivo de cada evento. Los estudiantes que principalmente participan pertenecen al Bachillerato de Ciencias, mas se trata de una tendencia puesto que no existe restricción a ninguna iniciativa de los estudiantes de los otros paralelos del plantel.

También se destaca que la influencia de la formación politécnica, dado el origen del colegio, el perfil docente, especialmente por la prevalencia del bachillerato en materias de especialización, técnicas, exactas y de formación inmediatamente previa a la educación superior.

Y como un elemento adicional, se tiene la implementación paulatina del *sistema informático especializado en el seguimiento tutorial del alumnado (SIESTTA)*. Se trata de un software generado por docentes para el uso de éstos en la gestión de programación, información y evaluación de los procesos educativos a su cargo. La funcionalidad del sistema SIESTTA, se conecta con el valor de la transparencia y los indicadores de gestión: *eficiencia* y *eficacia*, puesto que la comunicación efectiva y la celeridad son parte de tales atributos. Pero además, reivindica los postulados de reciprocidad y del saber compartir, dado que los procesos informacionales son de doble vía y no se restringen a los usuarios con cuentas directas dentro del sistema. Ante estas razones, llama positivamente la atención, descubrir en el portal en línea del CMP, la leyenda que con motivo de este programa teleinformático reza: *“Creemos que la Educación no debe quedar al margen de este concepto; es más, pensamos que debe dirigirse hacia este fin. Compartir genera conocimiento, expande ideas y beneficia a la Comunidad. Compartir es ser libre”*³⁸. Estas ideas y formas de interacción en red virtual, evidencian una concepción renovada y con alto sentido pedagógico del uso de los medios tecnológicos y de concebir las otras posibilidades de efecto cultural que se desprenden del fenómeno globalizador de la tecnología.

4.3.2 Dimensión administrativa financiera y valores

Las operaciones administrativas del CMP, cumplen con los requerimientos inmediatos de la institución. En ese sentido, el trabajo en equipo, la coordinación y el sentido gerencial para la optimización de esfuerzos y uso de recursos, es un referente interesante en materia de gestión, liderazgo gerencial y valores, puesto que la honestidad es una constante del discurso oficial y pedagógico de la institución.

Dentro de este contexto dimensional, también cabe reconocer la incidencia de la sobriedad arquitectónica de las instalaciones, especialmente por el estilo colonial de su bloque principal, tipo casa decimonónica, en el que funcionan las oficinas administrativas (primer piso) y los paralelos de los dos bachilleratos (segundo piso).

³⁸ <http://www.colegiopolitecnico.com/siestta2/instalacion/index.php>

En cuanto a lo financiero propiamente dicho, la institución se maneja con austeridad, no se observa un concepto de mercadotecnia, además que el objetivo es la excelencia académica antes que la masificación, aspecto interesante si se tiene en cuenta que se trata de un colegio particular.

En lo financiero, se tiene como autorizador de gasto al rector del CMP y como operadoras administrativas a las señoras colectora y contadora del plantel.

Los ítems de ingresos anuales del CMP, derivan estrictamente de los pagos que por el servicio educativo les corresponde realizar a los estudiantes. Tales ítems son los siguientes:³⁹

- *Matrícula: US \$70,00 dólares por alumno. Un solo pago anual.*
- *Pensión: US \$110,00 dólares mensuales por alumno. Un pago mensual durante 10 meses en el año.*

Para el período 2011 – 2012, se encuentran inscritos: 215 alumnos.

Total de ingresos anuales: US \$251.550,00 dólares.

Los ítems de egresos, son propios del normal funcionamiento de la institución, los cuales, se entiende, deben ser utilizados apropiada y transparentemente. Estos ítems se resumen en los siguientes promedios:

- *Remuneraciones del personal: USD \$12.000,00 dólares mensuales (durante los 12 meses del año).*
- *Arriendo de instalaciones del plantel: USD \$5.000,00 dólares mensuales (durante los 12 meses del año).*
- *Gastos administrativos, operativos, de mantenimiento y otros de tipo corriente: USD \$3.000 dólares mensuales (durante los 12 meses del año).*

Total de egresos anuales: USD \$240.000,00 dólares.

³⁹ Información provista y autorizada por el Rector del CMP (02.09.2011).

De estos datos se observa que anualmente se produciría un saldo favorable de USD \$11.550,00 dólares. Considerando que el CMP es una entidad sin fines de lucro, estos recursos son reinvertidos para el mejoramiento institucional y aquellos proyectos emblemáticos que convergen con la misión institucional y el mejoramiento educativo e integral del plantel.

De todos modos, dada la calidad educativa de los programas de estudios y el talento profesional de los personeros y docentes del CMP, no deja de ser importante y una tarea a tenerse en cuenta, la gestión de recursos para la inversión en proyectos investigativos, e iniciativas sociales de este centro educativo, dado su perfil y orientación, éstos conllevan a reflexionar que el potencial de gestión, liderazgo y valores se revertiría fecundamente en el desarrollo estudiantil y de la comunidad educativa como tal.

4.3.3 Dimensión organizativa y valores

Entre las fuentes de información institucional recabadas en el Colegio Modelo Politécnico de Quito, se advierte como instrumento comunicacional relevante, su cuaderno de presentación gráfica correspondiente al año lectivo 2011-2012, en el que se enuncian para conocimiento del público, los principales aspectos de su institucionalidad y organización. Es así que del contenido de dicho instrumento, denominado: "INFORMATIVO" (ver 'ANEXO 6'), se destacan los siguientes ítems:

- *Misión Institucional;*
- *Visión Institucional;*
- *Creación (resumen histórico);*
- *Modelo Pedagógico.*

De igual forma, se hace referencia a la proyección académica universitaria de los estudiantes que se gradúan en el Plantel; el perfil y plan de estudios de cada bachillerato (Ciencias y Teleinformática); y, una muestra del perfil de los docentes.

Es así entonces, que de la revisión y análisis de los referidos contenidos del cuaderno *Informativo* del Colegio Modelo Politécnico (CMP) de la ciudad de Quito, desde el punto de vista organizativo y en relación con valores, se ha podido observar que en el inicio de su Misión Institucional, el CMP se declara a sí mismo como una institución educativa “(...) *laica, particular, sin fines de lucro*”. Este aspecto, permite reconocer la base de su naturaleza e identidad como centro educativo.

Al precisar este texto la descripción de la *Misión* en sí, se observa una clara y directa relación de su sentido organizacional con la temática de *Gestión, Liderazgo y Valores*, toda vez que manifiesta: “(...) *cuya Misión es formar jóvenes líderes, críticos, solidarios, capaces de contribuir e influir positivamente en la sociedad, mediante una formación en valores (...)*”.

Asimismo, cabe interpretar que el factor clave de la Misión del CMP, que a su vez es la base operativa y organizativa de la institución, reside en una forma fundamental de entender y sintetizar la gestión educativa, siendo ésta, la *formación integral de estudiantes*, respecto de lo cual convergen los procesos identificados.

En esta misma línea corresponde lo que se señala en cuanto al modelo pedagógico del plantel, basado en los “pilares del conocimiento”, aspecto que refuerza la impronta constructivista al resaltarse el “aprendizaje por competencias”, descrito como un “sistema orientado a modificar el perfil del estudiante en lo referente a conocimientos conceptuales, destrezas y actitudes”, en el que por cierto, cumple un papel fundamental el aprovechamiento de “las tecnologías al servicio de la educación”.

Con base en los aspectos connotativos del presente análisis de la institucionalidad educativa como organización, y, siendo consecuentes con los aportes axiológicos y de la lógica gerencial, recogidos en el *marco teórico*; se puede colegir que la ‘gestión’ del CMP al ser elevada a la categoría de ‘Misión’, adquiere un sentido de conciencia colectiva que va más allá del objeto social institucional y que incentiva dinámicamente al procesos de enseñanza – aprendizaje como un efecto de apropiación y empoderamiento. Es decir, que ya no

se trata únicamente de una labor o del cumplimiento de una o más actividades educativas, sino ante todo: la construcción de una dimensión social integradora basada en la convicción de aprender a *saber, hacer, convivir, emprender, y por lo tanto ser*.

4.3.4 Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria del CMP, se propone en el plano teórico recoger lo planteado a nivel de las grandes ideas sobre liderazgo y valores. Retomando lo señalado por García Leiva, en el sentido de que la gestión educativa debe ligar a todos los actores incluyendo a la “comunidad toda”, con el fin de construir “un modelo de país solidario, ético y participativo” (GARCÍA L., 2009), se puede considerar que en el caso concreto del CMP, aquello se resumen en cinco factores concretos:

a) La formación de profesionales con proyección de servicio a la comunidad, pues no se forma emprendedores para que su perfil responda exclusivamente a las demandas del mercado y la productividad, sino con sentido de retribución a la sociedad;

b) La contextualización de los principios pedagógicos, que inciden en la comprensión de que el desarrollo de capacidades no responde a una realización individual sino a su incorporación en el ámbito la social a la que cada persona se debe;

c) Las actividades de servicio a la comunidad, cuya construcción está en ciernes pero se proyecta, tal como se señaló, su integración a las líneas estratégicas del plantel;

d) La formación en valores y liderazgo; a partir de factores de identidad y conexión con el ámbito nacional y local. En ese sentido, se entiende que las fortalezas y competencias que derivan de estos ejes temáticos, no se circunscriben únicamente al ámbito del aula, la docencia directa y el plantel, sino que se proyectan como competencias para servir mejor a la sociedad;

e) La identificación de que el plantel en sí mismo representa una comunidad; tanto porque en doctrina lo es, puesto que cobija a la comunidad educativa como tal, pero sobre todo por el tipo de convivencia formativa que se forja en la vida estudiantil e institucional y en las relaciones cotidianas de sus actores. Esto también significa un componente de identidad que fortalece al sentido de pertenencia.

En todos los instrumentos de análisis e insumos de la investigación materia de este documento, se constatan ampliamente la enunciación de estos ítems, así como a través de la observación directa de la vida cotidiana en el plantel.

4.4 Análisis FODA

De acuerdo a lo que señala H. Ponce Talancón, *“el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa (...). También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”* (PONCE T., 2010⁴⁰).

En todo caso, el análisis FODA, es una herramienta de diagnóstico conocida prácticamente por la gran mayoría de personas inmersas en el ámbito académico y gerencial. Su denominativo corresponde a las siglas cuyo significado es:

F = Fortalezas, **O** = Oportunidades, **D** = Debilidades, **A** = Amenazas.

Desde el punto de vista organizacional, se considera que F y D son de carácter interno, mientras que O y A son de carácter externo. Y simultáneamente, desde la perspectiva estratégica, expresada fundamentalmente en la *visión, misión y objetivos* de la institución, se tiene que F y O son positivas, mientras que D y A son negativas.

En este caso y para efectos didácticos, se procederá con un esquema de identificación de estos factores, basado en la primera forma de segmentarlos, Es importante resaltar, que el análisis FODA es una herramienta de diagnóstico efectivo

⁴⁰ <http://www.eumed.net/ce>

de mucho aprovechamiento para los procesos de planificación estratégica. Por ese motivo, no se puede esperar que en las matrices de diagnóstico consten todas las *fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas* existentes respecto de la organización. Lo conveniente es tener un criterio de selección y priorización, tal como lo señalan los estudiosos de la dirección y planificación estratégicas⁴¹.

Para el caso concreto de este diagnóstico, en un primer momento se ha definido, en la perspectiva de los cuatro tipos de factores, a aquellos hechos o situaciones existentes y latentes que tienen relación con la *gestión, liderazgo y valores* en la administración del CMP de cara al período 2011 – 2012. Y en un segundo momento, se ha priorizado a los que tienen mayor gravitación e incidencia para el contexto de este trabajo de investigación. Esos son los que precisamente constan en la matriz FODA.

En este orden de ideas, a continuación se expone la identificación de los factores que inciden en el CMP en los términos señalados en el párrafo anterior, y de acuerdo a la segmentación anunciada: FD (*Fortalezas-Debilidades*) y OA (*Oportunidades-Amenazas*).

No está por demás recordar que el contenido de este diagnóstico y de la matriz FODA expuesta más adelante, son producto de la investigación realizada.

4.4.1 Fortalezas y Debilidades

a) Fortalezas y Debilidades respecto de la *gestión*

Fortalezas (Gestión)

- Se cuenta con un personal altamente calificado en el campo educativo.
- Las autoridades y el personal docente acreditan experiencia en educación con enfoque politécnico, el cual corresponde al ámbito formativo del CMP.

⁴¹ La fuente de este criterio es de tipo empírico, puesto que deriva de exposiciones a las que ha asistido el suscrito en el ámbito de la *Maestría en Dirección y Planificación Estratégica* auspiciada por la ESPE en convenio con el instituto American Junior College. Quito, mayo - agosto de 2010.

- La institución dispone de un sólido diseño curricular
- Los programas de estudio incluyen planificación de la investigación.

Debilidades (Gestión)

- No existe un alineamiento integral entre los procesos de planificación administrativa financiera con los de gestión educativa.
- La infraestructura es limitada y no está considerada dentro de la planificación en el corto plazo.
- Son escasos los recursos disponibles para la inversión en proyectos de mejoramiento continuo en la gestión administrativa e investigativa del plantel

b) Fortalezas y Debilidades respecto del *liderazgo*

Fortalezas (Liderazgo)

- Todos los instrumentos institucionales evidencian la transversalidad del Liderazgo en la labor pedagógica y formativa.
- Los jefes de área y docentes asumen y ponen práctica competencias de facilitadores para el desempeño de sus respectivas labores.
- Se promociona y reconoce constantemente la creatividad y la iniciativa.
- Las actividades extracurriculares son espacios idóneos para el fomento del Liderazgo.

Debilidades (Liderazgo)

- El precepto pedagógico que involucra al emprendimiento aún encuentra inserto en un nivel que no va más allá de lo teórico.
- Los padres de familia no reflejan un empoderamiento objetivo del papel del liderazgo.

- Es escaso el trabajo prospectivo del líder potencial que se forma en la institución (si bien hay criterios de proyección individual no los hay respecto de escenarios específicos o claramente definidos).

c) Fortalezas y Debilidades respecto de los valores

Fortalezas (Valores)

- Todos los instrumentos evidencian un alto nivel de ponderación de los valores éticos y morales en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- El enfoque pedagógico es de carácter holístico en la formación del estudiante
- Existe en el estudiantado un desarrollado sentido de autodisciplina.
- Reputación ética y académica del plantel y su personal directivo, administrativo, docente y estudiantil.

Debilidades (Valores)

- Las competencias técnicas derivadas del rigor académico del plantel, subordinan a las de carácter humanístico.
- Son pocas las actividades complementarias relacionadas con talleres de ética y motivación para el personal docente.
- Los contenidos del manual de convivencia son insuficientes para suplir la falta de formulación del código de ética.

4.4.2 Oportunidades y Amenazas

a) Oportunidades y Amenazas respecto de la *gestión*

Oportunidades (Gestión):

- Flexibilización para el financiamiento a proyectos de investigación en Ciencia y Tecnología.

- Auge de líneas de coordinación y cooperación interinstitucional entre Universidades y Colegios afines.
- La política del Gobierno Nacional de apoyo a los procesos de excelencia académica.
- Nuevo marco legal que rige al Sistema Nacional de Educación.

Amenazas (Gestión):

- Crisis económica mundial tendiente a reducir a nivel global los presupuestos de inversión educativa.
- Tendencia global de privilegiar la administración tecnocrática sobre lo social.
- Tendencia al control invasivo del Estado en la institucionalidad de los planteles educativos

b) Oportunidades y Amenazas respecto del *liderazgo*

Oportunidades (Liderazgo):

- Crecimiento de la población estudiantil que busca un ambiente de mayor participación académica
- Incremento de espacios de interacción y competición inter-colegial para el desarrollo de capacidades creativas y de trabajo en equipo
- Mayor demanda y exigencia social de la formación de líderes y conductores propositivos
- Auge de programas de estudio para la formación docente en liderazgo educacional.

Amenazas (Liderazgo):

- Resurgimiento de la prevalencia social y masiva del paternalismo como noción de Liderazgo.

- Ambiente de confrontación e intolerancia a nivel de líderes políticos y mediáticos.
- Fenómenos de masificación sesgan al liderazgo en el imaginario colectivo como forma de conducción vertical y culto al personalismo del líder.

c) Oportunidades y Amenazas respecto de los valores

Oportunidades (Valores):

- Mayor reconocimiento de la sociedad al valor de la ética y el mérito académicos
- Auge de redes sociales aprovechables para la discusión y socialización masiva de las prácticas responsables basadas en valores éticos
- Aparición de programas en los medios de comunicación social que promueven valores éticos.
- Cambios en la estructura del Estado que tornan en paradigmas a la ética y la transparencia

Amenazas (Valores):

- Las competencias técnicas derivadas del rigor académico del plantel, subordinan a las de carácter humanístico
- Son pocas las actividades complementarias relacionadas con talleres de ética y motivación para el personal docente
- Los contenidos del manual de convivencia son insuficientes para suplir la falta de formulación del código de ética.

4.4.3 Matriz FODA

A continuación se presenta la Matriz FODA, en la que de manera sintética se consolida el diagnóstico aplicado a los factores que inciden en los ejes del objeto de esta investigación.

Cuadro Nro. 5
Matriz FODA del CMP

EJES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GESTIÓN	Se cuenta con un personal altamente calificado en el campo educativo	No existe alineamiento integral entre la gestión administrativa y la educativa
	Experiencia en educación con enfoque politécnico, ámbito formativo del CMP.	Infraestructura limitada y no planificada
	Sólido diseño curricular	Escasos recursos disponibles para la inversión en gestión administrativa e investigación
	Programas de estudio incluyen planificación de la investigación	
LIDERAZGO	Todos los instrumentos institucionales evidencian la transversalidad del Liderazgo	El emprendimiento como proceso pedagógico sólo se ubica en lo teórico
	Jefe de área y docentes se desempeñan como facilitadores	Padres de familia no reflejan empoderamiento del papel del liderazgo
	Promoción y reconocimiento permanentes a la creatividad y la iniciativa	Es escaso el trabajo prospectivo del líder potencial que se forma en la institución (proyección individual sin definición de escenarios específicos)
	Actividades extracurriculares son espacios idóneos para el fomento del Liderazgo	
VALORES	Todos los instrumentos evidencian un alto nivel de ponderación de los valores	Las competencias técnicas subordinan a las humanísticas.
	El enfoque pedagógico tiene carácter holístico en la formación del estudiante	Pocas actividad de talleres de ética y motivación para el personal docente
	Desarrollado sentido de autodisciplina en los estudiantes	Contenidos del <i>manual de convivencia</i> son insuficientes para suplir al <i>código de ética</i> .
	Reputación ética y académica del plantel y de sus directivos, personal y estudiantes	
EJES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN	Flexibilización para el financiamiento de la investigación en Ciencia y Tecnología	Crisis mundial tendiente a reducir los presupuestos de inversión educativa
	Auge de líneas de cooperación entre Universidades y Colegios afines.	Tendencia global de privilegiar la administración tecnocrática por encima de lo social
	Política del Gobierno Nacional de apoyar a la excelencia académica	
	Nuevo marco legal que rige al Sistema Nacional de Educación	Tendencia al control invasivo del Estado en las instituciones educativas
LIDERAZGO	Crecimiento de la población estudiantil que busca mayor participación académica	Resurgimiento del paternalismo como noción prevalente del Liderazgo
	Incremento de actividades intercolegiales para la creatividad y el trabajo en equipo	Fenómenos de masificación sesgan al liderazgo en el imaginario colectivo como forma de conducción vertical y culto al personalismo del líder
	Mayor demanda y exigencia social de la formación de líderes propositivos	
	Auge de programas de estudio para la formación docente en liderazgo educativo	Confrontación e intolerancia a nivel de líderes políticos y mediáticos
VALORES	Mayor reconocimiento de la sociedad al valor de la ética y el mérito académicos	La globalización como generadora de rupturas en la identidad cultural
	Auge de redes sociales para la discusión y socialización de prácticas y valores éticos	Excesiva publicidad y difusión de programas promotores del consumismo
	Aparición de nuevos programas en los medios que promueven valores éticos	Crisis en la sociedad de consumo expresada en el individualismo y uso impersonalizado de las TIC(s)
	Cambios en la estructura del Estado paradigmatican a la ética y la transparencia	

Elaborado por: Giovanni Egas Orbe (05.09.2011)

Como se puede observar, tanto en las ítems de los subcapítulos 4.4.1 y 4.4.2 como en la Matriz FODA, cada hecho o situación encasillado, que a su vez representa un insumo de diagnóstico respecto del CMP, contiene su explicación concreta y directa sobre su forma de incidencia en la institución, en la perspectiva de los ejes: *gestión, liderazgo y valores*, lo que hace comprensible el por qué cada uno hace parte de un determinado tipo o grupo de factores.

4.5 Resultados de encuestas y entrevistas

4.5.1 Resultados de la encuesta a jefes de área

La encuesta materia del presente apartado, se realizó in situ, en las instalaciones del CMP, y tal como se indicó oportunamente, estuvo dirigida a cuatro (4) jefes de área o de *comisiones permanentes*, llamadas así, de acuerdo al formato organizacional del plantel, el mismo que es de carácter particular, laico, administrado por la fundación sin ánimo de lucro: 'COMOEDUCAR', y está ubicado en las avenidas 12 de Octubre y José Triviño, es decir, en plena zona urbana de la ciudad de Quito D.M.

A continuación se presentan cada una de las tablas de datos obtenidos a través de la encuesta en referencia, seguida de sendos análisis de resultados. Cada análisis comprende la indicación del referente teórico respectivo, la síntesis de resultado y la interpretación o conclusión valorativa del mismo.

Tabla Nro. 7

Forma de organización de los equipos de trabajo en el CMP

Forma de organización	F	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	75%
b. Coordinadores de área.	1	25%
c. Por grupos de trabajo	0	-
d. Trabajan individualmente	0	-
e. No contestan	0	-
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas.

Referente teórico: Respecto de esta pregunta, cabe vincular lo relacionado con el ‘trabajo en equipo’ como factor clave del liderazgo educacional, aspecto claramente destacado por el precitado autor Alfonso López Caballero, a través de sus aportes sobre cómo “dirigir grupos con eficacia”.

Resultado: Como se pudo observar, tres (3) de los cuatro (4) jefes de área encuestados señalan que la responsabilidad de organizar tareas en una reunión general cada trimestre es asumida por el rector del plantel, mientras que en la opinión de uno de ellos, esta gestión recae en los coordinadores de área.

Conclusión valorativa: La diferencia de criterio advertida, podría conllevar a la hipótesis, de que la experiencia de los jefes de área es distinta, o con un margen de mayor relatividad, se podría considerar la posibilidad de que en un tiempo reciente se llevaron a cabo reuniones trimestrales paralelas, en las que la prelación organizativa para un determinado jefe de área, recayó en él o en uno o más de sus homólogos, dado que la función de “coordinadores de área” la desempeñan ellos, conforme consta en la *guía de funciones* del plantel (cuadro Nro. 5).

Tabla Nro. 8

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

Aspectos	f	%
A. El número de miembros de la institución	2	50%
B. Los resultados obtenidos en la institución	2	50%
C. Valor y tiempo empleados en la institución	0	-
D. Otros	0	-
E. No contestan	0	-
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas.

Referente teórico: Este ítem de la encuesta, se relaciona con la forma de determinar la magnitud de la organización educativa, lo cual incide de manera determinante en la gestión de su administración, de ahí que las observaciones que en esta materia se desprenden de la obra de MÜNCH y otros autores (“Administración y Planeación de las Instituciones Educativas”), son elementos referenciales pertinentes para la valoración del resultado obtenido.

Resultado: La apreciación de los jefes de área, se divide equitativamente en la interpretación favorable hacia 2 de las 5 variables relacionadas con los parámetros de medición del tamaño de la organización.

Conclusión valorativa: Un 50% de los encuestados, refleja una tendencia perceptiva hacia lo cuantitativo (opción 'a'); mientras que el otro 50%, evidencia su inclinación hacia lo cualitativo (opción 'b').

Tabla Nro. 9
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
A. Sí	3	75%
B. No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: La proposición de que la motivación de los esfuerzos mancomunados es un aporte relevante del liderazgo a la gestión educativa (MANRÍQUEZ, 2000), constituye un parámetro importante para el análisis de esta pregunta y su resultado.

Resultado: Nuevamente se observa un margen de diferencia apreciativa entre los encuestados de 3 a 1 a favor de la posición de que en la institución sí se consideran las tareas de sus miembros y el manual de normas que debe regirla.

Conclusión valorativa: Al observarse que mientras para un 75% de los jefes de área encuestados, las tareas de los compañeros del CMP y el manual de normas (que en este caso, sería el de *convivencia*), son aspectos tomados en cuenta en la institución; hay de todos modos una opinión en contrario equivalente al 25% de la muestra correspondiente a esta encuesta, lo que implica que no hay una percepción compartida y/o que la gestión de uno de los jefes de área no se encuentra articulada a los procesos evaluativos de la institución y al sentido de liderazgo proyectado por las principales autoridades de ésta.

En todo caso, se desprende la inquietud de saber: ¿En qué nivel, cada encuestado que respondió afirmativamente, considera que se toman en cuenta las tareas e instrumento normativos de la institución?, pregunta complementaria que podría considerar pertinente dada la vinculación e incidencia de este aspecto con la materia de *gestión, valores y liderazgo*.

Tabla Nro. 10

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A. Sí	4	100%
B. No	0	-
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los criterios de Benhur Chica en su concepción de cómo debe manifestarse la acción del *líder democrático* y los de George Huber sobre las *decisiones grupales*, permiten comprender con claridad la relevancia y sentido de este tema incorporado a la encuesta. Y es que precisamente, *el clima de respeto* es la base de todo contexto idóneo para lograr la cohesión de los individuos que pertenecen a una misma agrupación o entidad, que para el caso que ocupa a esta investigación, es de carácter educativo.

Resultado: Todos los jefes de área consultados (4 de 4), confirman la existencia de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el CMP.

Conclusión valorativa: Es de valiosa importancia el que ante esta consulta, los encuestados respondan unánimemente que Sí, ya que se trata de un criterio compartido de constatación de un factores sumamente importante para la gestión, el liderazgo y los valores en la administración y vida institucional del CMP.

Asimismo, ha de considerarse como un aspecto saludable organizacionalmente hablando, el que la *toma de decisiones* en el CMP no sea un mero ejercicio de poder basado en la autoridad y la jerarquía, sino el resultado de acuerdos y convergencia de opiniones. En materia de gestión, liderazgo y valores, el

consenso es un vehículo de fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de una misma organización, tanto en cuanto refleja el reconocimiento al valor de la opinión del otro.

Adicionalmente, es oportuno señalar que la respuesta categórica favorable a la pregunta en referencia, ratificaría la percepción del suscrito maestrante, quien desde un principio de su investigación de campo, captó un ambiente de respeto y de hábitos de consideración entre las personas que hacen el CMP.

Tabla Nro. 11

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A. Sí	4	100%
B. No	0	-
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Para el análisis valorativo del resultado de esta pregunta de la encuesta, se tiene como referente teórico de mayor especificidad, la precitada obra de George Huber. Quien no solamente refiere procedimientos técnicos para la delegación del tratamiento de problemas, sino que además, la relaciona con la calidad de la gestión del líder organizacional.

Resultado: El 100% de los jefes de área encuestados (4 de 4), confirman que en el CMP se delega la toma de decisiones para resolver conflictos. Es así que se observa una coincidencia con lo comunicado por la señorita Vicerrectora del plantel, en la entrevista a ella realizada, en el sentido de que los docentes tienen potestad para atender conflictos que pueden ser superados a través del diálogo y el acuerdo de las partes involucradas.

Conclusión valorativa: Es un signo altamente positivo de gestión educativa y liderazgo, el que se delegue la toma de decisiones para el tratamiento y resolución de problemas. La unidad de criterio de los encuestados en esta pregunta, permite inferir que la delegación, que corresponde a una competencia gerencial de decisión,

íntimamente relacionada con el liderazgo, está presente en el manejo de conflictos por parte de las autoridades del CMP. No obstante, no se debe pasar por alto, que tal delegación está sustentada en las atribuciones de los funcionarios del plantel, es decir, en la facultad que tiene una autoridad para delegar y en la pertinencia de hacerlo de acuerdo al ámbito de labor de quien recibe la delegación.

Tabla Nro. 12
Administración y liderazgo del CMP

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	4	100%	0	0%	0	0%
B	Desarrollo profesional de los docentes	2	50%	2	50%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	1	25%	2	50%	1	25%
D	Trabajo en equipo	2	50%	2	50%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75%	1	25%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	25%	3	75%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50%	2	50%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los ítems referidos, se vinculan con los preceptos del quehacer educativo, plasmados como principios rectores de la Educación en la Constitución de la República (Art. 26) y en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Art. 2).

De igual forma, existe una estrecha relación con los postulados de Lourdes Münch y sus colegas coautores, en la obra “Administración y Planeación de Instituciones Educativas”, fundamentalmente en lo que corresponde a las temáticas de dirección y liderazgo educativos.

Resultado: En este componente de la encuesta, se observan siete (7) ítems distintos pero vinculados con la promoción de competencias inherentes a la trilogía: gestión, liderazgo y valores. El 100% de las respuestas recabadas sobre la promoción de la *excelencia académica* correspondan a la variable “SIEMPRE”. Sin

embargo, éste es el único ítem en el que existe total coincidencia. Llama la atención por tanto, que lo referente al desarrollo profesional y de capacidades de los docentes carezca de la misma frecuencia, siendo que inclusive, la *capacitación continua de los docentes* para uno (1) de los jefes de área jamás se ha producido. Y como un resultado también despierta preocupación, está lo concerniente a la promoción de la *participación de los padres de familia*, respecto de lo cual, la variable que concentra la mayoría de criterios (75%) fue la de “A VECES”, lo que significaría que no hay un proceso sostenido en esta materia.

Los ítems de promoción del *trabajo en equipo* y de *delegación de autoridad a los grupos de decisión*, arrojaron resultados equilibrados entre lo ocasional y lo permanente, mientras que con un importante porcentaje de favorabilidad aparece el resultado relativo a la *vivencia de valores institucionales y personales* (75% = SIEMPRE, 25% = A VECES), lo que no deja de ser positivo en la medida que todos los encuestados reconocen que aquello sí se promociona, sin que por eso se desconozca que hay un cierto margen de variación ante tal expectativa .

Conclusión valorativa: Es gratificante para la institución que el primer ítem correspondiente a la *Excelencia Académica* cuenta con la aceptación unánime de los encuestados, sin embargo, a la par se evidencia como una debilidad específica, la falta de capacitación continua de los docentes. Los demás ítems, al expresar resultados de respuesta variados, aunque ninguno de carácter crítico, se constituyen en tareas pendientes para la gestión del liderazgo educacional en el CMP.

Tabla Nro. 13

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas	0	0%	4	100%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25%	3	75%	0	0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75%	1	25%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50%	2	50%	0	0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75%	1	25%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Para el análisis de los resultados contenidos en esta tabla de encuesta, emerge como un referente fundamental lo que Lourdes Münch plantea como el *perfil del líder educativo*, en el que precisamente se destaca lo relativo a sus conocimientos, cualidades y habilidades.

Resultado: De los resultados expuestos en esta tabla, cabe interpretar que para la mayoría de los jefes de área encuestados (75%), la experiencia y la capacitación son factores fundamentales para dirigir con liderazgo una institución. No obstante, se acepta unánimemente, que “A VECES” las habilidades de ésta índole son de carácter innato. De estas respuestas identificadas, podría pensarse que producen una contradicción ante el reconocimiento mayoritario de que *la experiencia es fuente de habilidades de liderazgo* (75% dicen SIEMPRE), de no ser porque cabe la interpretación de que una causa no necesariamente es excluyente de la otra, es decir, que bajo esta lógica se estaría admitiendo que las *habilidades de liderazgo* requeridas para la dirección, pueden tener su origen en más una vía.

Digno de resaltarse, también lo es, el hecho de que en este grupo de ítems consultados, no hubo una sola respuesta consignada como “NUNCA”, lo que significa que existe claridad para reconocer que el liderazgo es un asocio de competencias, prácticas y cualidades, y no un simple rasgo de la personalidad; consideración que también se corrobora con la adhesión a la idea de que éstas son adquiribles a través de los *estudios de gerencia* (50% dicen: “A VECES” y 50% dicen Sí).

Conclusión valorativa: La variedad de frecuencia en las respuestas, permite inferir que los jefes de área como estamento específico de la gestión educativa del plantel, reconocen que las habilidades del liderazgo derivan de una complejidad situacional, en la que un solo enfoque no es suficiente para explicar su apropiación y desarrollo.

Adicionalmente, cabe interpretar que lo innato es una variable que no puede descartar sin perjuicio de reconocer que el “líder también se hace”, lo que corrobora los factores de voluntad y actitud contemplados en el referente teórico aludido.

Tabla Nro. 14

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	50%	2	50%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	3	75%	1	25%
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	50%	2	50%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75%	1	25%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los ítems de esta tabla, pueden ser comprendidos desde el enfoque de la *administración educacional*, identificación que en este caso recapitula lo señalado por los autores del artículo “Gestión Educativa” (VIDAL et Al, 2008), al referirse a los factores puntuales que permiten “ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Resultado: La pregunta que obtuvo el mayor porcentaje favorable, corresponde a ‘d’, es decir a la de la promoción de *existencia de ambientes cordiales de trabajo* (75% dijo ‘SIEMPRE’ y 25% ‘A VECES’). Esto guarda cierta concordancia con lo referente a la promoción del clima de respeto y consenso (Tabla Nro. 10), cuyo resultado fue totalmente positivo.

En lo que respecta a la reducción del número de estudiantes por aula, se trataría del aspecto de menor promoción de este grupo de preguntas, de acuerdo a lo expresado en la encuesta (75% dijo ‘A VECES’ y 25% ‘NUNCA’).

Conclusión valorativa: Es importante diferenciar que las preguntas de la tabla, están mediada por el factor de ‘promoción’, lo que significaría en el caso específico del ítem que presenta mayor frecuencia de respuesta favorable, que los jefes de área además de percibir un ambiente de cordialidad en el plantel, reconocen que existen una política institucional de consolidarlo.

Tabla Nro. 15
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	De dirección (director(a)), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	2	50%	1	25%	1	25%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	50%	2	50%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	50%	2	50%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	50%	2	50%	0	0%
E	Otros	0	0%	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los organismos a los que alude este ítem de la encuesta dirigida a jefes de área, corresponde a los procesos gobernantes de la institución en sus diferentes niveles. Lo que inequívocamente nos traslada la temática de la “estructura organizativa formal” de los centros educativos, desarrollada por María Teresa González (2003), evidenciándose la íntima relación de la labor educacional con los valores éticos y los factores de gobernabilidad escolar, siendo la *promoción de la gestión organizacional educativa* uno de ellos.

Resultado: De los resultados arrojados, se aprecia que es repetitivo el hecho de que el 50% de los encuestados, considera que los organismos de la institución son promovidos ‘SIEMPRE’. A su vez, con excepción de los que conforman el nivel de Dirección (que en el caso del CMP corresponde al Rectorado), el 50% considera que la promoción a favor de estas instancias se produce ‘A VECES’.

En el caso del ítem referido como “Otros”, no se registra ninguna frecuencia en la opción “SIEMPRE” y más bien predomina la de “A VECES” con el 75%.

Es precisamente en los ítems ‘A’ y ‘E’, que se registra un 25% de la respuesta ‘NUNCA’, lo que implica una menor uniformidad de opinión, respecto de los demás.

Conclusión valorativa: Los resultados de este componente de encuesta, revelan un relativo índice de variedad de opinión. Sin embargo, en lo global se aprecia que la promoción de la gestión en sus diferentes niveles está presente en el CMP, aunque parcialmente desde el punto de vista tendencial. Lo que significa que, sin ser deficiente la promoción orgánica de la institución, de acuerdo a la apreciación de los jefes de área, tampoco existe consenso sobre su constancia.

Tabla Nro. 16

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	75%	1	25%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100%	0	0%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	75%	1	25%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	50%	2	50%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los aspectos aludidos en esta tabla, pueden tener como referencia teórica, lo determinado como objetivos, tareas y estrategias del *líder educativo*. Bajo la perspectiva de la conducción grupal, es válido asociar lo tratado en esta materia por Alfonso López Caballero (1997) y Lourdes Münch (2011), toda vez que ambos observan en el *liderazgo* la facilitación y gestión conductora para lograr mejores condiciones de participación, trabajo en equipo y desarrollo grupal, que para el caso específico de este análisis, están enfocadas para el alumnado.

Resultado: El resultado que obtuvo la mayor uniformidad de criterio en los encuestados, recayó en el ítem 'B', con el que se consultó si en el CMP se promueven *las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo* (100% opinó que eso sucede 'SIEMPRE').

La respuesta de menor coincidencia pero que no se desvía de una tendencia favorable, corresponde a la del ítem 'D', por cuanto se revela que para la mitad de

los encuestados, lo que proponen los estudiantes no es algo que 'SIEMPRE' se promueve, sino 'A VECES'.

En los ítems 'A' y 'C', la tendencia mayoritaria (75%) es afirmativa para la opción 'SIEMPRE', mientras que en ambos casos, solamente uno (1) de los jefes de área consultados, se pronunció mediante la opción 'A VECES'.

Conclusión valorativa: El que en ninguno de los cuatro ítems aparezca la opción 'NUNCA', da muestras que las actividades del equipo didáctico y docente del plantel, cumplen con actividades necesarias y altamente positivas para la gestión y el liderazgo educativos. Sin embargo, la participación propositiva de los alumnos arroja el indicador de menor constancia, lo que paradójicamente significa que no es una prioridad en el plantel, lo que contrasta con los fundamentos pedagógicos del quehacer docente.

Tabla Nro. 17

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	75%	1	25%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	75%	1	25%
D	Mantener actualizada la metodología.	2	50%	2	50%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	50%	2	50%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	100%	0	0%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75%	1	25%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75%	1	25%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	75%	1	25%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	50%	2	50%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los ítems enunciados corresponden a la planeación académica que constituye una competencia fundamental de la gestión educativa. En tal virtud, nuevamente se tiene como referente teórico lo enmarcado por Lourdes Münch (2011) sobre las líneas de la gerencia educacional, que más allá de la administración de un centro escolar, corresponden a lo que se identificaría como *procesos agregadores de valor*, dada su relación con el quehacer educativo en sí.

Resultado: Los ítems en los que la opción 'SI' coincide en un 100%, son los que se refieren a la formulación de *propuestas al equipo directivo* ('D') y a la *colaboración con el DOBE en la detección y prevención de problemas de aprendizaje* ('F'). Mientras que en todos los demás casos, se presenta la frecuencia de la opción 'NO', que oscila entre el 25% (A, C, G, H, I) y el 50% (D, E, J).

Conclusión valorativa: La *formulación de propuestas al equipo directivo* relacionadas con la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y la *colaboración con el DOBE en la detección y prevención de problemas de aprendizaje*, son los aspectos en los que la unanimidad de criterio refuerza la percepción del interés institucional de estimular la actitud propositiva de las áreas educativas que conforman al CMP.

Sin embargo, la concurrencia de las respuestas negativas, que representan el 50% en lo que a *actualización de metodología y promoción de la investigación* se refiere, ha de interpretarse como una concordancia apreciativa respecto de una de las debilidades de gestión identificadas en el FODA del CMP, cuya enunciación corresponde a: *Escasos recursos disponibles para la inversión en gestión administrativa e investigación*.

Tabla Nro. 18

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: La proposición de la *Gestión Educativa* orientada a generar respuestas a las necesidades de la comunidad en su conjunto y del entorno tanto inmediato como nacional, defendida por Alberto García Leiva (2009), representa un referente teórico válido que coadyuva a la comprensión del alcance de este elemento de consulta.

Resultado: El 100% de los encuestados coincide en reconocer que la gestión pedagógica del CMP fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas a la comunidad y el entorno geográfico.

Conclusión valorativa: Lo señalado representa una cuestión de vital importancia para la misión educativa del CMP, toda vez que refleja la existencia de cualidades de *iniciativa* y *compromiso con la colectividad*, que son pilares del liderazgo institucional.

Tabla Nro. 19
Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	1	25%	3	75%
B	Plan estratégico.	2	50%	2	50%
C	Plan operativo anual (POA).	3	75%	1	25%
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	50%	2	50%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: El referente teórico que se aplicable a estos ítems, comprende por una parte la visión de la planificación estratégica desde la perspectiva social, ilustrada por Ezequiel Ander-Egg (1997), y por otra parte, la especificidad de ésta en el ámbito educativo, de acuerdo a lo señalada por Susana Jiménez y Emma Galicia (2011).

Resultado: El resultado obtenido a través de este componente de encuesta a los jefes de área, revela una variedad de frecuencia en cada ítem. Es así que la *reingeniería de procesos* presenta la menor frecuencia favorable (25%), mientras que el reconocimiento de la vigencia de un *plan estratégico* y los *proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes* presentan un 50% en cada caso. En lo que respecta al *POA* es mayor el nivel de coincidencia (75%), tanto en cuanto 3 de los 4 encuestados conocen de su existencia como material de planificación.

Conclusión valorativa: Los resultados en referencia, presentan un panorama magro respecto del reconocimiento de los materiales de planificación educativa aplicados en el CMP, especialmente en lo concerniente a la *reingeniería de procesos* (75% de los encuestados respondieron que NO). No obstante, el que la mitad opine en negativo respecto del *plan estratégico* y los *proyectos de capacitación para directivos y docentes*, conlleva a deducir que no hay una socialización integral de estos materiales, lo que permite considerar que la división de opiniones en estas materias demuestra la existencia de experiencias distintas entre los jefes de área del plantel.

En todo caso, cabe recalcar que el plan estratégico del CMP se ubica en una etapa de construcción, toda vez que a la fecha de esta investigación, tal como se indicó en el análisis de los instrumentos curriculares, lo que existe es un *perfil* como línea base para la formulación de esta importantísima herramienta de planeación educativa.

4.5.2 Resultados de la encuesta a docentes

Los resultados de la encuesta realizada a los 20 docentes del CMP, se han registrado en una tabla única de 16 ítems con tres opciones de respuesta por cada uno: SIEMPRE/A VECES/NUNCA.

El eje temático transversal de los ítems de la encuesta, es la relación del profesorado con la gestión, liderazgo y valores en la administración y labor educativa del CMP.

Tabla Nro. 20
Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40%	9	45%	3	15%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75%	5	25%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80%	3	15%	1	5%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50%	8	40%	2	10%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5%	16	80%	3	15%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85%	3	15%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	6	30%	14	70%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10%	7	35%	11	55%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	0	0%	8	40%	12	60%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60%	8	40%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80%	4	20%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70%	6	30%	0	0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	13	65%	7	35%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30%	12	60%	2	10%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85%	3	15%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Docentes.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Los ítems de la encuesta realizada a los docentes, tienen relación directa con los diferentes aportes referidos del *marco teórico* del presente trabajo de tesis, toda vez que recapitulan la trilogía: *gestión, liderazgo y valores*. Entre ellos cabe destacar lo que se plantea desde la perspectiva del docente, en el sentido de su labor transformadora y fundamental en el proceso educativo y cómo éste mira o concibe la actuación e interacción de los directivos y demás miembros de la comunidad educativa con dicho proceso, sobre lo cual es pertinente tener en cuenta el principio de *corresponsabilidad* (LOEI: Art. 2 literal 'p') y lo que desde un enfoque integrador, remarcan respecto del *liderazgo educativo* las autoras colombianas Yolanda Peñaloza y Carmen Granados (2010).

Resultados: De los datos obtenidos, se desprende que ningún ítem de la encuesta, arrojó un porcentaje unánime de respuestas, destacándose que:

- El ítem que tuvo un mayor porcentaje de respuesta favorable, correspondió al número 7 (*“En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante”*). Siendo de suma importancia el que el 95% de los profesores opinen que esto ocurre 'SIEMPRE'.

- En lo que respecta a *sentirse comprometido con las decisiones del rector del plantel* (ítem 12), el 80% de los docentes encuestados respondió que 'SIEMPRE' y el restante 20% que 'A VECES', lo que evidencia la aceptación mayoritaria del personal docente a la gestión de la máxima autoridad del CMP. Asimismo, se registró que un 80% de los encuestados, afirma que para decidir cambios metodológicos de enseñanza-aprendizaje: 'SIEMPRE' se trabaja en equipo (ítem 6), lo cual guarda plena relación con la unanimidad de criterio de los jefes de área en lo referente a la promoción consensos en el plantel (Tabla Nro.10).

- También es satisfactorio observar que para el 75% de los docentes encuestados, el liderazgo en el CMP 'SIEMPRE' está ligado intrínsecamente a la innovación y el cambio derivados de la intención de transformar las tradicionales formas de escolarización (ítem 2). El restante 25% manifestó que 'A VECES'.

- En contraste con los tres acápites anteriores, el 30% de los encuestados respondió que 'A VECES' ha existido resistencia del rectorado y de los colegas

profesores a sus iniciativas metodológicas (ítem 8), lo que expresa que un minoritario pero representativo grupo de profesores, siente que está limitada su proactividad por la actitud de sus colegas y autoridades. A ello se suma una muy elevada percepción de que los padres de familia se resisten o no creen en los intentos de nuevos métodos de enseñanza (ítem 5), de hecho es el ítem con resultados de menor aliento desde el punto de vista de la integración de la comunidad educativa del CMP (5% dijo 'SIEMPRE' y 80% dijo que 'A VECES').

- Por otra parte, el 40% de los docentes manifiesta que 'A VECES' hay desacuerdo continuo con el rector del CMP (ítem 10); resultado que de alguna manera revela que la principal inconformidad de un número proporcionalmente importante de profesores (8) con la máxima autoridad del plantel, se focaliza en el factor de *discrepancia*.

- Otros ítems con resultados desfavorables, fueron el 9 y el 15 (60% y 55% respondió: 'NUNCA', respectivamente); lo que significa la existencia de un relativamente importante nivel de discrepancia entre los docentes y el rector, a la vez que hay toda una tarea pendiente en materia de integración del profesorado en ámbitos que van más allá de lo laboral pero que igualmente son parte de la vida misma del plantel y de sus miembros. De todos modos, los docentes coinciden en su gran mayoría (80%), en que la gerencia educativa 'SIEMPRE' promueve en los padres de familia un ambiente agradable de aprendizaje, armónico, seguro y estimulante (ítem 3).

- Un resultado de gran relevancia, consistió en que el 85% de los docentes reconocen que el predominio de los valores está 'SIEMPRE' presente en las decisiones de los directivos y docentes (ítem 16).

Conclusión valorativa: De los resultados descritos se puede determinar que los docentes del CMP reconocen el compromiso de la labor del rectorado con el quehacer educativo, sin embargo, la convergencia de perspectivas e integración de los miembros de la comunidad educativa del plantel –factores fundamentales de la cohesión social y corresponsabilidad para el desarrollo educación–, encarnan una necesidad latente que al momento no ha sido atendida en su totalidad ni promovida eficazmente por el liderazgo ejercido por las máximas autoridades del plantel.

4.5.3 Resultados de la encuesta a estudiantes

Tabla Nro. 21
Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	7	35%	10	50%	3	15%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10%	15	75%	3	15%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45%	11	55%	0	0%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20%	13	65%	3	15%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60%	7	35%	1	5%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5%	5	25%	14	70%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20%	10	50%	6	30%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5%	16	80%	3	15%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30%	9	45%	5	25%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40%	11	55%	1	5%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	75%	5	25%	0	0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40%	12	60%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40%	10	50%	2	10%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55%	4	20%	5	25%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: Las referencias teóricas que se vinculan a esta encuesta, son aquellas que profundizan los temas relativos al modelo pedagógico constructivista (que por cierto, es profesado por el plantel según la *Guía del Profesor del CMP*) y a la educación en valores. En el primer caso, es oportuno destacar los aportes conceptuales y descriptivos consignados en el texto: “Análisis del Currículo” (POSNER, 2005: 64-69); mientras que sobre lo segundo, entre los diferentes autores citados, se destaca lo observado en el apartado de “*Los valores y la educación*” del libro: “Educación en un mundo globalizado” (CHAVARRÍA, 2007: 67-70).

Resultado: Los resultados de la encuesta realizada a 20 estudiantes de la sección bachillerato del CMP, se registraron en una tabla única de 14 ítems, observándose principalmente que:

- En la mayoría de las respuestas, hay diferentes opiniones por cada ítem, es decir, que no se registra una tendencia absoluta o radicalmente mayoritaria respecto de ninguna pregunta contenida en la encuesta. En general se puede afirmar que hay un predominio de la opción ‘A VECES’.

- El resultado más favorable desde la perspectiva institucional, correspondió al último ítem, puesto que el 55% de los estudiantes encuestados opinan que ‘SIEMPRE’ la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Sin embargo, no deja de ser inquietante que el 25% piense todo lo contrario. De todas formas, un aspecto positivo evidenciado, concierne al *trabajo en equipo*, dado que todos los encuestados admiten su aplicación, puesto que ninguna respuesta correspondió a ‘NUNCA’, mientras que un mayoritario 60% opinó que ‘A VECES’.

- En lo que se refiere a las preguntas sobre aspectos de innovación, participación y receptividad en la relación entre autoridades y docentes con los alumnos, los resultados porcentuales obtenidos se concentran mayoritariamente en la opción intermedia, lo que significa que hay una percepción variada de los estudiantes sobre estos aspectos, sin que exista un posicionamiento consolidado de los temas paradigmáticos tratados en esta investigación, a lo que se suma que un gran porcentaje de los estudiantes (70%) señala que sus profesores ‘NUNCA’ *inician sus actividades con frases de valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario* (ítem 6).

- Tampoco es del todo halagador, saber que un 60% de estudiantes, percibe que 'SIEMPRE' prevalece la expectativa uniformizante respecto de su desenvolvimiento académico (ítem 5). En este orden de ideas, también es oportuno destacar el hecho de que el 75% señala que 'SIEMPRE' es el profesor quien decide qué se hace en la clase (ítem 11).

Conclusión valorativa: No existe un reconocimiento categórico por parte de los alumnos, sobre los herramientas pedagógicas y mecanismos didácticos (implementados por el plantel y los docentes) destinados a motivar su desempeño estudiantil, creatividad, iniciativa, innovación, retroalimentación y protagonismo activo en la construcción del conocimiento, tanto en materia de valores como en el relacionamiento con su entorno (microambiente) y en lo que respecta a los procesos de enseñanza – aprendizaje de corte académico.

4.5.4 Resultados de la encuesta a los padres de familia

Tabla Nro. 22

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	Considera que el CMP promueve el liderazgo y los valores	11	73,3%	4	26,7%	0	0%
2	Considera que el CMP, promueve la integración de padres de familia, estudiantes, docentes y directivos	7	46.7%	7	46,7%	1	6,6%
3	Con qué frecuencia se promueve el liderazgo en el entorno de su hogar	6	40%	9	60%	0	0%
4	Con qué frecuencia su hijo/a realiza tareas escolares, trabajando en equipo con sus compañeros de estudio	9	60%	6	40%	0	0%
5	Observa que en el CMP, se inculcan valores de trabajo en equipo	12	80%	3	20%	0	0%
6	Usted trata con su hijo/a temas relacionados con valores y liderazgo.	8	53.3%	7	46.6%	0	0%
7	Con qué frecuencia el CMP, invita a los padres de familia a participar en talleres o actividades relacionados con liderazgo y valores	0	0%	3	20%	12	80%
8	Considera usted que se mantiene un trato respetuoso entre docentes y alumnos del CMP	13	86,7%	2	13,3%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Jefes de Área.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Referente teórico: La encuesta dirigida a los padres de familia del CMP, tuvo como referencia teórica el enfoque de la *educación integral* desarrollado por Marcela Chavarría Olarte (2007: 77). Precisamente en el apartado titulado: “*La Coordinación Educativa con los Padres de Familia*”, se afianza el criterio de co-substancialidad y complementariedad de la labor educativa que cumplen padres y docentes en la formación integral de los educandos; especialmente en la inculcación de los valores *afectivos, morales y que integran la cultura* en el caso de los primeros; y en la transmisión de valores *intelectuales, sociales, estéticos y físico motores*, en el caso de los segundos (CHAVARRÍA, 2007: 78).

Resultado: El resultado de esta encuesta constituida por ocho (8) ítems, vinculados estrechamente a la temática del presente trabajo de tesis, comprende lo siguiente:

- Ninguno de los quince (15) padres de familia encuestados desconoce que en alguna medida en el CMP se promueven el *liderazgo* y los *valores* (ítem 1), puesto que el 73.3% respondió que ‘SIEMPRE’ y el 26.7% que ‘A VECES’.

- En la misma línea del anterior acápite, se tiene que el 80% de los padres de familia encuestados, coincide en que en el establecimiento educativo ‘SIEMPRE’ se inculca a sus hijos valores de trabajo en equipo. Para el 86.7%, en el CMP permanentemente ha existido un trato de respeto entre docentes y alumnos. Es importante considerar, que en estas 2 preguntas (ítems 5 y 8, respectivamente), ningún padre de familia se ha pronunciado por la opción ‘NUNCA’.

- En lo que corresponde a la promoción de la integración de los padres de familia con los demás miembros de la comunidad educativa del CMP (ítem 2), existe un empate entre las respuestas ‘SIEMPRE’ y ‘A VECES’ (46% cada una), mientras que un marginal 6,6% representado por un (1) solo encuestado, opina que ‘NUNCA’.

- Las preguntas relacionadas con la promoción del *liderazgo* y los *valores* en los estudiantes por parte de los padres de familia, se encuentran consignadas en los ítems 3 y 6. En ambos casos, la opción ‘NUNCA’ registra el 0% de respuesta. No obstante, la alternativa ‘A VECES’ predomina en un 60% en el ítem 3 que

específicamente alude a la promoción del *liderazgo* en el entorno del hogar, mientras que con apenas más de la mitad (53.3% = frecuencia de 8 personas), se registra que los padres de familia 'SIEMPRE' abordan con sus hijos/as los temas de *liderazgo* y *valores*.

- En cuanto al ítem 4 de la encuesta a los padres de familia, es relativamente favorable la percepción de que los hijos realizan tareas escolares en equipo con sus compañeros de estudio ('SIEMPRE': 60% / 'A VECES': 40%).

- El ítem de mayor contraste de resultado negativo, es el número 7, toda vez que no se registró ninguna frecuencia en la opción 'SIEMPRE' y apenas 3 de los encuestados respondieron que 'A VECES' el plantel los invita a participar en eventos relacionados con *liderazgo* y *valores*; mientras que en contraposición: 12 personas (que representan un abrumador 80%) afirmaron que 'NUNCA'.

Conclusión valorativa: Partiendo de que la educación debe ser un “proceso integrante” y a la vez “integrador” de todos sus actores involucrados, se puede concluir que en el CMP los padres de familia no se encuentran plenamente inmersos en la promoción de los *valores* y el *liderazgo* como factor clave para la formación de sus hijos/as. Esta circunstancia demanda todo un conjunto de acciones y estrategias cohesionadoras, máxime que los padres de familia, por su condición de agentes educativos paradigmáticos y miembros fundamentales de la comunidad educativa, tienen la misión de cumplir un papel trascendental en la formación integral y en desarrollo holístico de los educandos (es decir, de sus hijas e hijos).

4.5.5 Resultados de las entrevistas a directivos

Las entrevistas realizadas a los directivos del CMP, correspondieron al señor Magíster Ing. Antonio Franco Crespo (Rector) y a la señorita Magíster Ing. Myriam Verla Torres (Vicerrectora).

Referentes teóricos: Las preguntas que conforman las entrevistas dirigidas a las máximas autoridades del CMP, han sido formuladas de acuerdo a lo descrito en el numeral 3.5.2 del presente trabajo de tesis, manteniendo una relación

transversal con los diferentes aportes y planteamientos comprendidos en el *Marco Teórico* (Cap. 2). En todo caso, y sin subestimar la validez e importancia de todos ellos, en este apartado se destaca, por su mayor recurrencia y oportunidad, a cuatro referentes teóricos: a) Los aportes de Lourdes Münch (2011) en materia de *liderazgo y toma de decisiones* como elementos constitutivos de la *administración y planeación de las instituciones educativas*; b) Los planteamientos de Marcela Echeverría (2007) en el campo de la *educación en valores* como parte fundamental de los *retos y tendencias del proceso educativo*; c) Las precisiones conceptuales de George Posner (2005) en materia de *perspectivas y metodologías curriculares* con especial énfasis en el análisis del *constructivismo moderno*; y, d) Las proposiciones de Idalberto Chiavenato (2007) respecto del *tratamiento de los conflictos* y su relación con la gestión educativa y organizacional.

Resultados: Los resultados obtenidos en cada entrevista, se describen en el ‘Resumen de Respuesta’ de las tablas correspondientes. Posterior a cada tabla, se enuncian sendas conclusiones valorativas.

Tabla Nro. 23

Resultados de la entrevista al Rector

Nro.	Pregunta	Resumen de Respuesta
1	¿Qué es para Ud. la gestión de liderazgo y valores en la administración de una institución educativa?	Tiene que ver con la posibilidad de generar actitudes de liderazgo en cada uno de los actores que componen el sistema educativo.
2	¿Qué tipos de liderazgo existen en el CMP y con qué valores fundamentales Ud. Los relaciona?	Depende de los tipos de actores. Por ejemplo, los estudiantes que se motivan por liderar actividades culturales y políticas, y los profesores que ejercen liderazgo en el aula.
3	¿De qué manera se promueven los valores en el CMP? y cuáles de ellos son los de mayor posicionamiento en el plantel?	A través de la práctica y a través del ejemplo, aquí en el colegio trabajamos valores que consideramos fundamentales: uno de ellos es el trabajo. La idea es que se comprenda que el esfuerzo es necesario para cumplir con los objetivos. Otro valor que nos parece fundamental es la solidaridad, con todos los miembros tanto internos como externos de la institución. Un tercer valor: es la posibilidad de generar pensamiento crítico en todos los actores.
4	¿Cuáles es el enfoque específico de dirección y administración de la sección bachillerato del CMP?	Tiene que ver con la posibilidad de buscar consensos en todas las decisiones que se buscan. Aunque evidentemente hay momentos en los que quienes están al frente de la institución deben tomar el rol de directivos y tomar las decisiones.

5	¿De qué forma y con qué mecanismos las autoridades del CMP resuelven las situaciones de conflicto en el plantel?	Dependerá del tipo de conflicto. Conflictos menores se resolverán con una mera conversación, en cambio para los conflictos de mayor complejidad seguramente será necesario tratarlos con un equipo de trabajo para buscar abordarlos mediante un diagnóstico, un proceso de reflexión y la generación de alternativas para la toma de decisiones.
6	¿De qué forma la <i>visión</i> y la <i>misión</i> del CMP son transmitidas y compartidas con la comunidad educativa?	Dentro de los informativos que circulan para padres de familia se incorpora la visión y misión del plantel. La página web también busca difundir estos postulados. Son una forma permanente de difusión a los miembros del colegio y a la comunidad.
7	¿En su opinión, los instrumentos curriculares del CMP están diseñados para promover valores y el liderazgo en la gestión institucional? (sea cual fuere la respuesta, indique ¿Por qué?)	Parte de nuestro currículo, consiste en el recordatorio permanente de que existen valores que deben ser priorizados dentro de cada unidad, dentro de cada ámbito de trabajo. Estos son fundamentales para el desarrollo de cada asignatura del programa de estudios.
8	Desde una visión global, ¿qué antivalores de la sociedad de consumo, Ud. considera que ponen en riesgo la misión de las instituciones educativas? Y en el caso particular del CMP: ¿Qué previsiones al respecto se han tomado?	Las actitudes consumistas, que en los jóvenes se reflejan en el uso de la tecnología van cambiando la forma del ser de los estudiantes. Porque dedican (para ello) un promedio 6 horas diarias. También el individualismo es un problema complejo. Ante esto lo que buscamos es trabajar en la parte formativa tanto en estudiantes como en familias para que se pueda entender que el consumo sin medida causa una serie de problemas sociales. En cuanto al individualismo su contraparte es la solidaridad, y lo que buscamos es que la solidaridad se refleje en cada una de las actividades de nuestra institución.

Fuente: Entrevista al Rector del CMP.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Conclusión valorativa: La preocupación más latente corresponde al uso indiscriminado de las nuevas tecnologías de información, el uso del tiempo libre de los estudiantes debería enmarcarse en una propuesta conjunta desde toda la comunidad educativa. Se percibe que el CMP es una institución educativa que está actualizada en los nuevos paradigmas de gestión educativa y pedagógica, y que el respeto, la solidaridad y la libertad de expresión practicadas por los estudiantes y que son correspondidas por los demás actores educativos: representan una prioridad axiológica en el CMP.

Tabla Nro. 24

Resultados de la entrevista a la Vicerrectora

Nro.	Pregunta	Respuesta/Resumen
1	¿En su opinión, cuál es el factor principal de la comunicación entre autoridades, docentes y estudiantes?	Dentro de la institución, la comunicación ha sido una de las partes vitales para el desarrollo de las diferentes actividades. La comunicación siempre ha operado de manera horizontal. También se canalizan inquietudes con el gobierno estudiantil y los dirigentes docentes. Todas estas instancias actúan en un marco coloquial.
2	¿Qué antivalores de la sociedad de consumo, Ud. Considera que pone en riesgo el proceso de enseñanza y aprendizaje?	En la sociedad se tiene un abanico de valores. Antes, los valores eran dados por las familias, la institución educativa y el entorno. Ahora, los jóvenes tienen referencias de valores ajenos a nuestra realidad social, por el uso indiscriminado de las nuevas tecnologías y redes sociales.
3	¿Cómo incide la gestión educativa basada en valores y liderazgo en el desempeño de los docentes y en el rendimiento de los estudiantes del CMP?	La educación tiene que dar un giro, y justamente para fomentar los valores. La gestión educativa debe estar orientada a la formación del docente en valores.
4	¿Cuáles son las características principales de los líderes de la institución? (especifique si es directivo, docente, o estudiante).	La característica principal es la apertura al diálogo, para llegar a consensos, y tomar decisiones que sean finalmente colectivas. Como autoridades tenemos una actitud activa y responsable, entendiendo que nos encontramos en una realidad compleja.
5	¿De qué manera y con qué mecanismos se resuelven las situaciones de conflicto entre los estudiantes del plantel?	En primera instancia, a través del diálogo directo entre alumnos y profesores. Agotados esos canales, se inicia los diálogos entre sus mismos compañeros dirigentes (estudiantiles) y las autoridades del plantel. Lo importante es que en cada diálogo exista un compromiso que cumplir.
6	En su opinión: ¿cuál es el principal aporte de los instrumentos curriculares del CMP en materia de valores y liderazgo?	El <i>currículo</i> basado en competencias, porque trata de integrar de alguna manera lo cognitivo, actitudinal y lo axiológico. La formación en valores, la formación en conocimientos y la puesta en práctica de éstos, otorga herramientas a los jóvenes para que puedan salir adelante y generar su propio proyecto de vida.
7	¿Cuáles son los valores y cualidades que caracterizan a la sección bachillerato del CMP?	En esta etapa, los jóvenes han podido desarrollar algunas competencias. Hay materias en las cuales deben presentar proyectos. Siempre se plantea a los jóvenes una formación que oriente su compromiso social.
8	Como responsable del área académica del plantel, señale y describa: ¿Qué valores predominan en el aula?	El principal es el de las buenas relaciones que se tejen dentro del aula, como el respeto, la cordialidad, entendiendo que todos debemos caminar juntos. Una cuestión importante que se fomenta es la actitud y el pensamiento crítico ante la sociedad. No se promueve el conocimiento memorizado si no el conocimiento construido.

Fuente: Entrevista a la Vicerrectora del CMP.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe.

Conclusión valorativa: El aspecto de mayor énfasis corresponde al involucramiento de los estudiantes con el paradigma constructivista. Es decir, la construcción del conocimiento, no bajo el enfoque meramente receptivo, que grafica al educando como el ‘vaso al que hay que llenar de información’, sino que por el contrario, el estudiante es visualizado como un ser pensante, sujeto protagónico del proceso de enseñanza-aprendizaje, capaz de construir un pensamiento propio, aportar con la generación de ideas y desarrollar una reflexión crítica de la sociedad.

Tabla Nro. 25
Matriz de Problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Infraestructura limitada y no planificada.	Falta de presupuesto. Conformidad por parte de las autoridades	No se presentan las condiciones didácticas óptimas.
	Falta de liderazgo de las autoridades	Los alumnos se desmotivan.
Problema 2 Emprendimiento como proceso que solo se ubica en lo teórico	No han existido políticas de trasladar lo teórico a la práctica	Hay apatía frente a los temas que se imparten
	Escaso pragmatismo al momento de planificar el diseño curricular	Hay incertidumbre sobre la validez de los conocimientos impartidos
	Falta de liderazgo de autoridades, profesores y alumnos	Los estudiantes se están formando como empleados y no como empresarios.
Problema 3 Pocos talleres sobre valores y motivación para el personal docente	No se ponen en práctica las políticas de actualización de conocimientos	Percepción de indiferencia de los profesores hacia los estudiantes.
	Existe un porcentaje representativo de rotación de personal	Injusticias cometidas contra estudiantes
	No ha sido considerados como temas prioritarios, los talleres de diagnóstico y solución de conflictos, ni la actualización continua de conocimientos.	Profesores se sienten sin el apoyo de las autoridades.
Problema 4 Los docentes NO inician sus clases con frases de motivación de valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	No se planteado como estrategia, educativa, ni actividad iniciar las clases con frases motivadoras	Falta de reflexión en los estudiantes sobre los problemas sustanciales de la humanidad.
	La mayoría de educadores no tienen formación como pedagogos.	Ausencia de valores aplicados en el aula de clases.
	No se ha debatido a profundidad el tema de valores familiares y comunitarios (falta ejemplificación).	Ausencia de responsabilidad comunitaria y familiar en los educandos.
Problema 5 Los profesores no proponen actividades innovadoras para que sus estudiantes se desarrollen.	Son insuficientes los incentivos académicos desde las autoridades	Los alumnos se sienten cansados y desmotivados
	Hay indiferencia desde los mismos estudiantes, para acoger una actividad innovadora	Los estudiantes pierden la confianza en los profesores y en el sistema educativo.
	Por lo general las actividades innovadoras que se pueden proponer demandan más recursos.	Los profesores se acostumbran a ser repetitivos en dictar su cátedra.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe (02.03.2012).

5. DISCUSIÓN

De los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas en la presente investigación, se han determinado como medulares, seis (6) aspectos que revisten la una mayor relevancia y exigen un tratamiento de discusión analítica y valorativa especial.

a) La Cultura del diálogo en el CMP

De la encuesta realizada a los estudiantes de la sección de bachillerato del CMP, por sus respuestas a las dos primeras preguntas (Tabla Nro. 21), se observa que su percepción es contradictoria al paradigma de la cultura del diálogo, que resumiendo el pensamiento de Warren Bennis (1995) precitado autor en este documento, es un factor determinante para el clima organizacional y el ambiente de confiabilidad que un sistema de liderazgo directivo pretende plasmar.

Lo señalado deriva de que apenas el 35% de los alumnos señalaron que la máxima autoridad del plantel tiene en cuenta sus opiniones en la variable 'SIEMPRE' (ítem 1), mientras que el 75% señaló que tan solo 'A VECES' las autoridades escuchan sus problemas (ítem 2).

Se considera contradictorio este hecho, incluso porque en la misma experiencia de campo del autor de este trabajo, se pudo observar un ambiente de flexibilidad y apertura, además que ha sido una iniciativa de los personeros del CMP, la realización de talleres de Comunicación Verbal Efectiva y Oratoria a través de los cuales el suscrito maestrante precisamente entró en contacto con la institución.

En contrapartida a las respuestas de los estudiantes en esta materia, está el hecho de que las autoridades en sus respuestas a las entrevistas llevadas a cabo, indican que el diálogo se ha constituido en una fuente de entendimiento fundamental para el desarrollo de actividades académicas y especialmente para el tratamiento y solución de conflictos, por lo que cabe considerar que la percepción de unos actores no está totalmente armonizada con la de otros, o que en todo caso, la comunicación interpersonal debe ampliar los asuntos de abordamiento, siendo uno muy

importante: la apertura a la iniciativa propositiva estudiantil tanto de docentes como de directivos. La complejidad de este punto se incrementa aún más, cuando el mismo rector ha señalado que “los estudiantes se motivan por liderar actividades culturales y políticas”, lo cual además, él lo considera legítimo y muy positivo.

b) El discurso paradigmático en el aula

Por otra parte, llama la atención de este trabajo investigativo y analítico el que la terminología (de valores y virtudes) en el discurso pedagógico de los docentes, no tenga el efecto de posicionamiento que sí se observa que existe en los instrumentos curriculares y administrativos del plantel. Al menos esta falta de posicionamiento se observa en la sección de bachillerato (en la que se realizó la encuesta), tanto en cuanto, el 70% de los estudiantes encuestados respondieron que ‘NUNCA’ los profesores inician la clase con frases de la índole indicada (ítem 6).

Dentro del desempeño óptimo del líder se ha señalado consistentemente, que la comunicación efectiva es clave para dicho ejercicio y sobre todo lo que significa la dirección de grupos con eficacia (CABALLERO, 1997: 88)

Lo señalado se sustenta con mayor razón, si se considera que el propósito de una comunicación efectiva en el ámbito educativo debe fundamentalmente promover el empoderamiento de las expresiones verbales paradigmáticas que al decir de la propia *Programación Neurolingüística (PNL)* inciden decididamente en la motivación de hábitos, comportamientos y patrones de conducta.

Sin embargo de lo manifestado, desde la perspectiva de los estudiantes, los docentes en su mayoría respondieron en un altísimo porcentaje (95%) que ‘SIEMPRE’ en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Antes que poner en duda la opinión de los docentes, lo que se pretende señalar, es que la transversalidad de los valores debe estar apoyada por mensajes y hechos mucho más explícitos, a fin de que la manera de significar los aprendizajes sea una cuestión compartida por parte de los involucrados, cual principio clave de comunicación efectiva en el contexto de

la “*Pedagogía del sentido*” que involucra a todos los actores del fenómeno educativo (PRIETO, 2004: 45-46).

c) La enseñanza con el ejemplo

Un tercer aspecto que en esta etapa de *discusión* intelectual se destaca, de manera paradójica hasta cierto punto, corresponde al hecho de que por una parte el 55% de los estudiantes encuestados admiten que ‘SIEMPRE’ la ética y los valores se enseñan con el ejemplo (ítem 14). Sin embargo, un minoritario pero totalmente preocupante 25% de alumnos consultados, manifiestan que este fenómeno “NUNCA” ocurre.

Este fenómeno que expresa evidente complejidad, podría entenderse al menos desde un plano teórico, en el sentido de que no necesariamente el discurso se desarrolla de manera vivencial como lógicamente lo supone la noción del “ejemplo”, especialmente de aquél que es proporcionado por los educadores como “*reflejo vivo de los valores en lo que se desea formar*” (CHAVARRÍA, 2007: 69).

Otra consideración que inevitablemente irrumpe en este debate, consiste en que la forma de entender la significación de las palabras y de lo que éstas comunican, no es similar en los alumnos encuestados a pesar de ser un grupo que comparte directamente un espacio común y una cotidianeidad convergente.

Tampoco hay coincidencia con una respuesta clave dada por del rector del plantel, quien señaló que una de las formas de promover los valores en el CMP, es “a través de la práctica y el ejemplo” (Tabla 23).

Esto ha de conllevar, a retomar las consideraciones de la comunicación en la educación como esencia de la cultura educacional transformadora (PRIETO, 2004: 37-38). Y es que en efecto, el factor comunicacional que sin duda también está relacionado con esta temática, podría tener una interferencia ya sea en lo interpretativo, o ya sea en lo conceptual si no acaso en lo simbólico.

Los diferentes textos de consulta de esta investigación, coinciden permanentemente en que el impacto del discurso en la relación *líder – grupo* solo puede subsistir cuando aquél está reflejado en hechos y con acciones concretas, siendo esto un fundamento esencial para el logro de emprendimientos, objetivos y/o compromisos comunes.

d) Sentido de integración de los docentes

En lo que respecta al resultado obtenido de la encuesta realizada a los docentes (Tabla Nro. 20), si bien en general los mayores porcentajes son de respuesta afirmativa, aquéllos que tienen que ver con la integración en los ámbitos socio- culturales, participativos y de familia, reciben una calificación equivalente a lo “ocasional” y no con la frecuencia que se esperaría de miembros claves de una comunidad educativa que además es pequeña en número y sin embargo, se sabe que la escuela (en este caso el colegio) capta la mayor parte de tiempo y convivencia de la vida cotidiana de dichos actores, cuyo *liderazgo* “debe ser integrador” (PEÑALOZA, 2010).

Asimismo, se observa una contraposición a lo manifestado por el señor rector, quien también supo indicar que los “profesores ejercen el liderazgo en el aula”. Se podría plantear por lo tanto, la siguiente interrogante: ¿De qué forma una parte de esos líderes, asumen y ejercen el liderazgo si no se sienten integrados a la comunidad educativa del CMP?

Ante esto, habría que retomar nuevamente la idea de cohesión organizacional y considerar que es necesario fortalecer la gestión en liderazgo y valores también en esta dimensión de vital importancia para el sistema educativo, en la que no debe subestimarse aquello que se conoce como *tejido social*.

e) Sobre el desarrollo de capacidades de los docentes

De los resultados obtenidos de la encuesta a los jefes de área (todos ellos profesores del CMP), se recapitula lo relacionado con la debilidad en materia de capacitación continua de los docentes, dado que el 25% de los encuestados

manifestó que ésta 'NUNCA' se promueve en el CMP, mientras que un 50% respondió que 'A VECES' (Tabla Nro. 12, ítem 'C').

Haciendo un cotejo de los resultados de las entrevistas a los directivos del plantel, no se detecta en ellos ninguna contraposición manifiesta sobre el tema en cuestión.

Sobre este punto caben algunas consideraciones. En primer lugar, que la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento interno*, es decir, de los miembros de una organización que conforman su talento humano, es estratégica para el cumplimiento de su gestión en el marco de la misión institucional y de los objetivos trazados (NORTON y KAPLAN, 2001: 277). Además que ésta incide, no solo en la optimización de las competencias y por tanto de la labor (en este caso de los docentes del CMP) sino en el ambiente organizacional y en el sentido de pertenencia, cuando los procesos capacitacionales son impulsados y promovidos por la propia institución educativa (CHIAVENATO, 2007: 387).

Consecuentemente, este asunto puesto en discusión, también se vincula con el sentimiento de *no integración* expresado por algunos docentes y que fue tratado en el anterior apartado, por lo que no se trata de un factor unívoco sino con tendencia a lo transversal. Siendo así, su tratamiento como problema, y la propuesta de solución, también constituiría una respuesta con sentido de integralidad, máxime si se considera que las actividades formativas, son escenarios idóneos para la interacción, la retroalimentación y el intercambio de ideas, la participación y la construcción de propósitos conjuntos, el compartimiento de expectativas y destrezas, lo cual funcionalmente, genera beneficio de doble vía: mejoramiento de competencias por una parte y mayor integración de los capacitandos.

Adicionalmente, la capacitación continua es un espacio de control y evaluación, y en el campo educativo, una oportunidad para analizar cómo se está produciendo la comunicación entre el docente y los estudiantes y en qué nivel se están cumpliendo los objetivos y metas trazados, a fin de aplicar prevenciones, mejoras, correctivos, fortalecimientos o replanteamientos, según el caso (MÜNCH et Al., 2011: 20).

f) Sobre el involucramiento de los padres de familia

Si bien es cierto que de las respuestas de los padres de familia a la respectiva encuesta (Tabla Nro. 22), en general se advierte un reconocimiento al interés del CMP por inculcar valores en sus hijos, no se observó en los padres de familia un involucramiento total respecto del *liderazgo*.

Evidentemente, el propósito en este caso también consiste en observar aquellos aspectos, cuyo tratamiento permitirían prevenir o mitigar los embates de una “comunidad incomunicada” (PRIETO: 2007), por lo que es oportuno recapitular lo que sobre estos aspectos señala la autora Marcela Chavarría Olarte: *“Educación integral implica educación en todos los valores, formación de todas las áreas de la personalidad, actualización de todas las potencialidades del ser. Y esto es posible solo cuando se integran y coordinan los distintos agentes educativos, especialmente aquellos dos que comparten la misma finalidad: los padres y los profesores. (CHAVARRÍA, 2007: 77).*

La complejidad de este sexto asunto de discusión, también se relaciona con la percepción manifestada por las dos máximas autoridades del plantel, quienes en las sendas entrevistas que concedieron al suscrito maestrante, expresaron su preocupación por el riesgo que el uso no controlado de los medios tecnológicos por parte de los estudiantes afecta en su predisposición no solo académica sino de socialización con su entorno inmediato, tanto en la familia como en el colegio.

Esto que advierten los directivos del CMP, sin duda se vincula con la *corresponsabilidad* en el proceso educacional que tienen a su cargo los padres de familia, y que al contrastar con las respuestas de éstos, que no son objetivamente positivas en lo que respecta a los espacios de encuentro y talleres de liderazgo en los que participen directivos, docentes y estudiantes del plantel (Tabla Nro. 22, ítem 7), lo que su vez coincide con un muy limitado sentido de pertenencia e integración identificado por un importante número de docentes (Tabla Nro. 20, ítems 9 y 15), en virtud de lo cual se observa que hay un déficit de coordinación y diálogo integrador entre los miembros de la comunidad educativa del plantel; situación adversa si se considera que del incumplimiento de la *“responsabilidad específica de formar en*

ciertos valores y compartir la responsabilidad de la formación integral” puede sobrevenir la “caída de autoridad” del agente educativo que incumple(CHAVARRÍA, 2007: 77), sin perjuicio de la afectación que esto puede generar a la labor de los demás actores corresponsables del proceso educativo y del sistema en el cual éste se despliega.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- A pesar de la austeridad económica del plantel, se observa un empeño decidido y de vocación pedagógica por parte de sus directivos por sacar adelante a la institución.

- Las máximas autoridades del plantel, evidencian una total apertura y predisposición a la promoción del liderazgo y los valores, especialmente dirigida a los estudiantes.

- El enfoque de gestión educativa del CMP, es de sentido social pero a la vez evidencia un sesgo definido por el perfil académico de naturaleza politécnica de sus directivos, docentes y estudiantes.

- La principal fortaleza del CMP reside en el perfil de su personal docente (todos son profesionales titulados) y en la exigencia académica de su programa de estudios.

- En el CMP, no se evidencia una coincidencia en la percepción e interpretación de la cultura del diálogo y la comunicación asertiva de parte de estudiantes, docentes y directivos.

- Falta un mayor involucramiento de los padres de familia con la formación integral de sus hijos, especialmente en temas de liderazgo y valores.

- El CMP, no ha impulsado de manera suficiente, actividades de integración de los miembros de su comunidad educativa, lo que incidiría en su falta de cohesión social.

- El discurso paradigmático de gestión, valores y liderazgo, reside en un plano teórico y documental, pero aún no se posiciona en la comunicación de los miembros de la comunidad educativa del plantel ni ha sido expresado de manera potente a través de referentes vivenciales.

- Existe un índice tendiente a la desmotivación del personal docente, reflejado por la falta de sentido de pertenencia manifestada por la mayoría de los profesores del plantel y la ausencia de actividades de integración dentro del plantel.

- No hay una política de capacitación continua regular que al momento hubiese integrado a todo el personal docente.

6.2. Recomendaciones

- Es conveniente que el CMP, programe actividades de integración e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, en torno a los objetivos comunes de formación, teniendo como un eje temático y de alta relevancia, la socialización de los paradigmas de gestión, liderazgo y valores del plantel.

- Se debe aprovechar el potencial académico del personal docente, para fortalecer la generación de propuestas de innovación y de estrategias para transversalizar en la praxis cotidiana el discurso paradigmático de valores y liderazgo.

- Es necesario que en el CMP se desarrolle una estrategia de comunicación efectiva integral, a fin de conciliar las formas de interpretar y construir la cultura del diálogo entre los diferentes actores involucrados con el proceso educativo.

- Es fundamental que el CMP implemente un proceso de capacitación regular dirigida a todo el personal docente, en el que se incluya el desarrollo de competencias académicas así como actitudinales y de relacionamiento humano.

- Es pertinente que el CMP, impulse y lleve a la práctica en el corto plazo, actividades de encuentro entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en los que se aborden progresivamente, formas de tratar y solucionar conflictos y las formas idóneas de escuchar y ser escuchados a partir de las premisas de la ética y la legitimidad.

- Es importante que los aportes de los jefes de área del plantel, sean materia de coordinación académica y de mejoramiento de los procesos pedagógicos.

- Se sugiere que el DOBE del CMP, cumpla un papel de coordinación y canalización en la implementación de las estrategias de comunicación asertiva que definan las autoridades del plantel, siendo recomendable que dicha definición derive del respectivo análisis situacional y de la identificación de necesidades comunicacionales insatisfechas.

...

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Proceso de capacitación modular integral dirigido a directivos y personal docente del CMP para optimizar competencias educativas en liderazgo y valores”.

7.2 Justificación

El liderazgo, gestión y valores son factores determinantes para el cumplimiento óptimo de los procesos de gestión de toda institución educativa, así como de la misión y la visión, en este caso particular del CMP.

Los resultados de las encuestas realizadas señalan que la capacitación al personal docente es insuficiente y que existen debilidades comunicacionales, así como limitantes al momento de proponer actividades innovadoras, generar participación e interacción entre docentes y estudiantes y en el tratamiento de los problemas estudiantiles.

De igual forma, los estudiantes, profesores y padres de familia, tienen una percepción de que es escasa la preocupación de la institución en fortalecer los espacios de concertación, involucramiento y diálogo en materia de gestión, liderazgo y valores.

Es fundamental por lo tanto, que las competencias del profesorado del CMP, se integren a procesos de actualización pedagógica, toda vez que uno de los principios de la excelencia educativa radica en una política institucional de mejoramiento continuo, máxime si está destinada a incrementar fortalezas de calidad para la labor docente y una mayor satisfacción al estudiantado como destinatario y razón de ser de la gestión educativa del CMP.

Además de lo señalado, la institucionalización de los procesos de capacitación a los operadores de gestión (en este caso: educativa), proyectan una mejor imagen institucional y abonan a la confiabilidad de los miembros de la

comunidad educativa, en los potenciales estudiantes que pudieren ingresar en lo venidero al plantel, e inclusive, de los actores externos que de una u otra manera están relacionados con el CMP.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Optimizar procesos de gestión educativa teniendo como ejes transversales la gestión, el liderazgo y los valores.

- Generar en los directivos y docentes actitudes de responsabilidad y corresponsabilidad en el tratamiento de los problemas de los estudiantes.

- Fomentar espacios de diálogo, y comunicación efectiva entre docentes y directivos de la institución.

- Potencializar y posicionar el discurso de liderazgo y valores, en asocio con ejemplos concretos de la experiencia del CMP.

- Definir estrategias de impulso a la comunicación asertiva proyectada a todos los miembros de la comunidad educativa del CMP.

- Promover iniciativas innovadoras desde los docentes.

7.4 Contenidos y características de la capacitación

El proceso de capacitación propuesto, se compone de cinco (5) módulos integrales y consecutivos, los cuales corresponden a las siguientes temáticas:

- 1. Liderazgo, valores y gestión Institucional;*
- 2. Claves del clima organizacional;*
- 3. La gestión participativa para la toma de decisiones;*
- 4. Comunicación asertiva y su proyección en el aula;*
- 5. Fomento a las iniciativas para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.*

Cada módulo corresponderá a un taller de veinte (20) horas, distribuidas en diez (10) sesiones secuenciales de dos (2) horas cada una, lo que sumará un total global de cien (100) horas de capacitación. Las sesiones de capacitación se realizarán en días hábiles, debiéndose cumplir: una (1) sesión diaria en el horario de 14H00 a 16H00; lo cual implica que cada módulo se desarrollará en diez (10) días hábiles, es decir, por un lapso de dos (2) semanas.

Asimismo, cada módulo o taller será de aprobación por asistencia y actividades de rendimiento. Únicamente aprobará el proceso de capacitación, quien cumpla en cada un módulo, los mínimos de 80% de asistencia y 70% de rendimiento.

Una vez cumplido la totalidad del proceso de capacitación modular integral, se otorgará a cada participante que hubiere aprobado los cinco (5) módulos, un certificado en el que deberá constar el total de las horas de instrucción recibidas y la calificación promedio obtenida como rendimiento.

La entidad o grupo (de facilitadores) ofertante del servicio de *capacitación modular integral dirigido a directivos y docentes del CMP para optimizar las competencias educativas en liderazgo y valores*, deberá incluir en su oferta, como requisito obligatorio para su contratación, la entrega de los respectivos certificados a los cursantes que aprueben este proceso formativo. Estos certificados deberán estar avalados por el Ministerio de Educación. En consecuencia, deberá ser un proveedor de servicios educativos previamente calificado por la Autoridad Educativa Nacional del Ecuador.

El proceso de capacitación en referencia, estará a cargo de un especialista externo por cada módulo, de acuerdo a la temática correspondiente, sin perjuicio del apoyo complementario del personal docente del plantel de acuerdo a su perfil y afinidad con los contenidos a ser impartidos.

Las características y términos puntuales de la programación de los talleres requeridos, corresponden a la información consignada en el cuadro que a continuación se expone:

Cuadro Nro. 6

Talleres de capacitación en Liderazgo y Valores

Nro.	Módulo	Subtemas	Actividades Previstas	Perfil de los Facilitadores
1	<i>Liderazgo, valores y gestión educativa institucional</i>	<i>Fundamentos y prototipos del Liderazgo Educativo</i>	- Conferencia interactiva de ambientación	- Título de 3er. Nivel de preferencia en Ciencias de la Educación, Psicología, Comunicación Organizacional, o afines; - Título de 4to. Nivel en Gerencia y Liderazgo Educativo, o en materias afines a la temática a impartir; -Experiencia de al menos 10 años como facilitador o consultor en temas pedagógicos.
		<i>Desarrollo de los Liderazgos Transformador y Situacional</i>	- Dinámicas de grupo	
		<i>La gestión educativa con base en valores y la misión institucional</i>	- Sociodramas contextualizados	
2	<i>Claves del clima organizacional</i>	<i>Cultura de diálogo y empatía</i>	- Charla motivacional	
		<i>Construcción del sentido de pertenencia e integración grupal</i>	- Proyección de videos ilustrativos	
		<i>Cómo generar ambientes favorables para el trabajo</i>	- Dinámicas de grupo	
3	<i>La gestión participativa para la toma de decisiones</i>	<i>Trabajo en equipo</i>	- Charla orientadora	
		<i>Cómo generar sinergia en la diversidad</i>	- Ejercicios demostrativos	
		<i>Herramientas para el debate propositivo, la concertación y el consenso</i>	- Simulacro de debate y acuerdos	
4	<i>Comunicación asertiva y su proyección en el aula</i>	<i>Técnicas de comunicación verbal efectiva</i>	- Charla de instrucción	
		<i>Inteligencia emocional y PNL para el aula</i>	- Dinámicas motivacionales	
		<i>Tratamiento efectivo de conflictos en el aula</i>	- Simulacro de aplicación práctica en el aula	
5	<i>Fomento a las iniciativas para optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje</i>	<i>Cómo identificar problemas, necesidades y soluciones a los problemas de enseñanza-aprendizaje</i>	-Dinámicas de grupo - Tareas grupales de investigación, diagnóstico y exposición de propuestas	
		<i>Cómo motivar las capacidades constructivas</i>	- Evaluación integral (test escrito y Foro de retroalimentación).	
		<i>Cómo convertir las iniciativas en propuestas persuasivas</i>		

Elaborado por: Giovanni Egas Orbe (18.03.2012)

7.5. Metodología de impartición

Los talleres a ser impartidos, deberán desarrollarse a través de una metodología interactiva, dinámica, integracionista, incluyente, constructivista y participativa, con base en el principio de “aprendizaje por apropiación y aplicación”.

Cada tema estará precedido por una charla orientadora e ilustrativa, y los ejercicios deberán proyectarse a la realidad del contexto educativo del CMP (diagnóstico y propuestas de mejora). Asimismo, se deberán realizar actividades de retroalimentación y evaluación respecto de cada temática.

Al cierre del último módulo, se llevará a cabo una evaluación integral a los participantes, respecto de las habilidades y conocimientos adquiridos, a fin de proyectarlos a sus labores dentro del plantel.

La entidad o grupo de facilitadores proveedores del servicio de capacitación, al finalizar éste, proporcionarán un informe de sistematización de los resultados obtenidos durante este proceso, el cual servirá de guía e instrumento de seguimiento para la mejora del desempeño de los participantes.

De igual forma, el Vicerrectorado realizará la evaluación institucional del servicio recibido.

7.6. Localización

Cada una de las actividades a ser desarrolladas, se llevarán a cabo en las instalaciones Colegio Modelo Politécnico, en ciudad de Quito, D.M.

Para las actividades expositivas se utilizará un auditorio con capacidad para veinte (20) personas, debidamente acondicionado de acuerdo a lo descrito en el Cuadro Nro. 7 del presente documento. Las actividades tipo dinámicas, se llevarán a cabo en los espacios físicos al aire libre que dispone el CMP.

7.7. Participantes (grupo objetivo)

La capacitación propuesta, está dirigida a todos los docentes y directivos del Colegio Modelo Politécnico (Total: 20 participantes).

7.8. Sostenibilidad de la propuesta

La sostenibilidad de la presente propuesta se desarrollará en función de los recursos requeridos para su ejecución, cuya descripción consta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 7**Recursos requeridos para la sostenibilidad de la propuesta**

TIPOS DE RECURSOS	DESCRIPCIÓN
Humanos	Un asesor externo por cada taller (5 facilitadores). / Personal directivo y docente del CMP en calidad de cursantes.
Tecnológicos	Proyector digital, pizarra digital, laptop, filmadora y televisor.
Materiales	Papelotes, marcadores permanentes, marcadores de tinta líquida, cinta adhesiva, folders y bolígrafos.
Físicos	El auditorio (espacio físico de 40 a 50 m ²) de la misma institución. / Patio y/o espacio verde (de 150 a 200 m ²) para dinámicas grupales al aire libre.
Económicos	Se estima un presupuesto de USD \$6.200,00, por concepto de honorarios del servicio de capacitación a contratar (USD \$6.000,00) más los costos de los materiales didácticos requeridos para el desarrollo de los talleres (USD \$200,00). Los demás insumos son aquellos que la misma institución dispone.
Organizacionales	Como los docentes son contratados a tiempo completo, su disponibilidad de tiempo corresponde a la tarde. Lo que permitirá con relativa facilidad, organizar y llevar a cabo este tipo de talleres.

Elaboración: Giovanni Egas Orbe (08.03.2012)

7.9 Presupuesto de la propuesta

El presupuesto de lo requerido para la ejecución de esta propuesta capacitacional, está determinado de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro Nro. 8**Presupuesto de la propuesta**

RUBRO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Honorarios de los Facilitadores	5 facilitadores externos.	USD \$6.000,00
Recursos Tecnológicos	Uso de Televisor y filmadora.	Dispone la institución.-
	Uso de una Laptop, un proyector y un pizarrón digital.	Dispone la institución.
Recursos Materiales	Carpetas, poligrafiados, marcadores, papelotes, folders, cinta adhesiva hojas y esferográficos	USD \$200,00
Recursos Físicos	Auditorio y espacios al aire libre.	Dispone la institución.
TOTAL:		USD \$6.200,00

Elaboración: Giovanni Egas Orbe (08.03.2012).

8. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Galvez, Luz Esther (2010), *Guía didáctica. Instructivo para Elaboración de Tesis – Proyecto de Grado I*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL.

BENNIS, Warren (1995). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.

BADARACCO, Joseph; y, ELLSWORTH, Richard (1994). *El liderazgo y la lucha por la integridad. El por qué de una gestión ética*. Barcelona: Norma.

BUELE, Mariana (2011). *Guía Didáctica. Proyecto de Investigación II*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL.

CABALLERO, López, Alfonso (1997). *Cómo dirigir grupos con eficacia*. Madrid: CCS.

CARBALLO, Elme (2005). *La gestión educativa ¿pero?* (En línea). Información disponible en: <http://lagestioneducativa.blogspot.com/>. Consulta (18.08.2011).

CHAVARRÍA, Olarte, Marcela (2007). *Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

CHICA GIRALDO, Benhur (1997). *Debate sobre el Poder y el Antipoder*. Cali-Colombia: Artes Gráficas UNIVALLE.

COLEGIO MODELO POLITÉCNICO (2011). *Información institucional*. (En línea). Quito. Disponible en: www.colegiopolitecnico.com. Consulta (Jul. 2011 – Feb. 2012).

COLEGIO MODELO POLITÉCNICO (2011). *Instrumentos institucionales (Proyecto Institucional Educativo, Guía del profesor, Diseño Curricular, Manual de Convivencia, Perfil de estrategias institucionales, Plan Operativo Anual, Guía de funciones por áreas, Cuaderno Informativo*. Quito-Ecuador: CMP.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Registro Oficial del 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

CONSULTORA ANDINA EN TECNICAS DE LA COMUNICACIÓN (2002). Material didáctico de los talleres y seminarios de *Liderazgo y Conducción de Grupos*, preparado por *Pedro Giovanni Egas* (pseudónimo de Giovanni Egas Orbe). Cali – Colombia: CONATEC.

CORNEJO, Miguel Ángel (1996). *Conferencia: Estrategias para triunfar (dirigida a empresarios del Perú)*. (En Video). México: Instituto de Alta Gerencia.

CORREA, Jaramillo, Carlos (2009). *Guía didáctica. Liderazgo, valores y educación*. Loja-Ecuador: Editorial UPL.

DURÁN, Francisco; NAYRA, Victoria; y VIDAL, María (2008). *Gestión educativa*. (En línea). Cuba. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_208/ems12208.htm. Consulta (17.08.2011).

ESCALANTE, Rubén (2010). *Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa*. (En CD). Arequipa – Perú: Universidad de San Agustín de Arequipa.

GARCÍA LEIVA, Luis Alberto (2009). *Gestión Educativa. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina (1996)*. (En línea). Buenos Aires. Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. (Consulta: 03.09.2011).

GONZÁLEZ, María Teresa (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

GUILLÉN PARRA, Manuel (2008). *Ética en las Organizaciones* Madrid: Pearson-Prentice Hall.

HUBER, George (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.

INEC (2008). *Población Económicamente Activa*. Quito, Ecuador.

INEC (2011). *Datos poblacionales (Censo Nacional: 2010)*. Quito, Ecuador.

KAPLAN, Robert.; y, NORTON, David (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL. Registro Oficial Nro. 417 – Segundo Suplemento, 31 de marzo de 2011 (Ecuador).

MANRÍQUEZ, Pedro (2000). *El liderazgo en el aula. Apuntes del Seminario Taller de Liderazgo y Negociación Jurídica*. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas.

MARÍN ZAMORA, Carlos (1998). *El Liderazgo organizacional. Una propuesta para diagnosticarlo*. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/liderazgo-organizacional.shtml>. Consulta (06.09.2011).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007). Acuerdo Ministerial 182 de 22 de mayo de 2007. Quito - Ecuador.

MÜNCH, Lourdes y otros (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

PEÑALOZA, De Ocampo, Yolanda; y GRANADOS, Bohórquez, Carmen (2010). *El Líder Educativo*. (En línea). Bogotá. Disponible en: <http://www.slideshare.net/elviragranados823/lider-educativo>. Consulta (04.09.2011).

PONCE TALANCÓN, H. (2010). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*". Texto disponible en: <http://www.eumed.net/ce>. Consulta (03.09.2011).

POSNER, George (2005). *Análisis del Currículo*. México: McGraw-Hill.

PRIETO CASTILLO, Daniel (2004). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires – Argentina: Ediciones La Crujía.

PUENTE, Wilson (2010). *Técnicas de investigación*. (En línea). Argentina. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/colaborar.htm>. Consulta (13.08.2011).

RODRÍGUEZ, Nelson y FELIÚ, Pedro (1996). Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. (En línea). Lima. Disponible en: <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/8.pdf>. Consulta (22.08.2011).

SANTOS, José (2006). *El Cooliderazgo en el Área Grupal*. (En línea). <http://www.monografias.com/trabajos34/cooliderazgo/cooliderazgo.shtml>.

TORRES, Sugely (2003). *El desarrollo organizacional de Peter Blau y Richard Scott* (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/-desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>. Consulta (01.09.2011).

UNESCO-OEI (2007) (En línea). Buenos Aires. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Inclusive_Education/Reports/buenosaires_07/ecuador_inclusion_07.pdf. Consulta (06.09.2011)

VILLASMIL, J. (2008). *Gerencia y Liderazgo*. (En línea). Caracas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>. Consulta (30.08.2011).

...

9. ÍNDICE DE SIGLAS

CMP = Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito.

C.R. = Constitución de la República.

CONATEC = Consultora Andina en Técnicas de la Comunicación.

DOBE = Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

ECCO = Escuela Científico Cultural de Oratoria.

EE.UU. = Estados Unidos de Norteamérica.

FODA = Fortaleza-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

INEC = Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

LOEI = Ley Orgánica de Educación Intercultural.

MGLE: Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

PEI = Proyecto Institucional Educativo.

PNL = Programación Neurolingüística.

POA = Plan Operativo Anual.

R.O. = Registro Oficial.

SIESTTA = Sistema Informático Especializado en el Seguimiento Tutorial del Alumnado

SINEC = Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador.

UTPL = Universidad Técnica Particular de Loja.

USD = Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

...

10. ANEXOS

ANEXO 1

ACTA DE COMPROMISO

Suscrita por el señor Rector del Colegio Modelo Politécnico
de la ciudad de Quito, Ing. Antonio Franco Crespo
y el maestrante Dr. Giovanni Egas Orbe
(29.07.2011)



COLEGIO PARTICULAR "MODELO POLITECNICO"

Acuerdo Ministerial No. 1650

ACTA DE COMPROMISO

A través del presente instrumento, por una parte, el COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, debidamente representado por su Rector, Ingeniero ANTONIO FRANCO CRESPO, y por otra parte, el Doctor GIOVANNI MICHAEL EGAS ORBE, suscriben la presente Acta de Compromiso cuyos términos son los siguientes:

1. El COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, autoriza al Doctor GIOVANNI EGAS ORBE, desarrollar su trabajo investigativo denominado "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO MODELO POLITÉCNICO DE QUITO SECCIÓN BACHILLERATO, PERÍODO 2011-2012", correspondiente al Proyecto de Grado 1 de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo que el referido profesional cursa actualmente en la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA (UTPL).
2. Sin perjuicio del cumplimiento de la obligación académica con la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA de acuerdo a lo descrito en el numeral anterior, el DR. GIOVANNI EGAS ORBE se compromete a proporcionar los resultados del respectivo trabajo de investigación a la máxima autoridad del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, es decir, a su Rector, Ing. ANTONIO FRANCO.
3. La Autorización materia de la presente Acta, le permitirá al Dr. GIOVANNI EGAS ORBE:
a) Acceder a la información y documentos relacionados con la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, Sección de Bachillerato período 2011-2012; y, b) Aplicar respecto de la materia indicada sendas encuestas a los directivos del plantel (Rector, Vicerrector y 4 Jefes de Área), docentes (20), estudiantes (20) y padres de familia (15). Los contenidos de las encuestas corresponderán a lo determinado en la respectiva Guía Didáctica del Módulo: Proyecto de Grado 1 de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.
4. Las actividades referidas en el numeral anterior, se realizarán en las instalaciones del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO ubicadas en la Avenida 12 de Octubre 476 y Pasaje José Triviño de la ciudad de Quito. En ningún caso el acceso a la información y documentación facilitada por el COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito incluirá instrumentos de carácter reservado o de uso exclusivo de sus directivos o del personal en general de la institución.
5. El tiempo que el COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito, autoriza al Doctor GIOVANNI EGAS ORBE para la realización de la actividad investigativa referida.

2011



COLEGIO PARTICULAR "MODELO POLITECNICO"

Acuerdo Ministerial No. 1650

en el numeral 1 del presente instrumento, corresponde al lapso comprendido entre el 1 de agosto al 30 de septiembre de 2011.

6. La actividad a cumplir por parte del DR. GIOVANNI EGAS ORBE, tiene un carácter estrictamente académico razón por la cual se le proveerán las facilidades necesarias, mas en ninguno de los casos, esta actividad investigativa constituye vínculo laboral o relación de dependencia de ningún tipo con el Colegio MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito. De igual forma, el contenido y objeto de esta Acta de Compromiso, tampoco representan un instrumento de contratación onerosa ni un servicio del que se desprenda obligación de pago por ningún concepto.
7. El maestrante Doctor GIOVANNI EGAS ORBE, será el único responsable de la conducción de su trabajo de investigación, el cual estará ceñido estrictamente al ámbito de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Modelo Politécnico de la ciudad de Quito - Sección Bachillerato periodo 2011-2012.
8. Los días y horarios requeridos para la investigación in situ, serán previstos y acordados mutua y oportunamente entre el Rector del COLEGIO MODELO POLITÉCNICO de la ciudad de Quito o su delegado para el efecto, y, el DR. GIOVANNI EGAS ORBE.

En la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, a los veintinueve (29) días del mes de julio de 2011, suscriben la presente Acta de Compromiso los abajo firmantes:


DR. GIOVANNI EGAS ORBE
MAESTRANTE DE GERENCIA
Y LIDERAZGO EDUCATIVO - UTPL

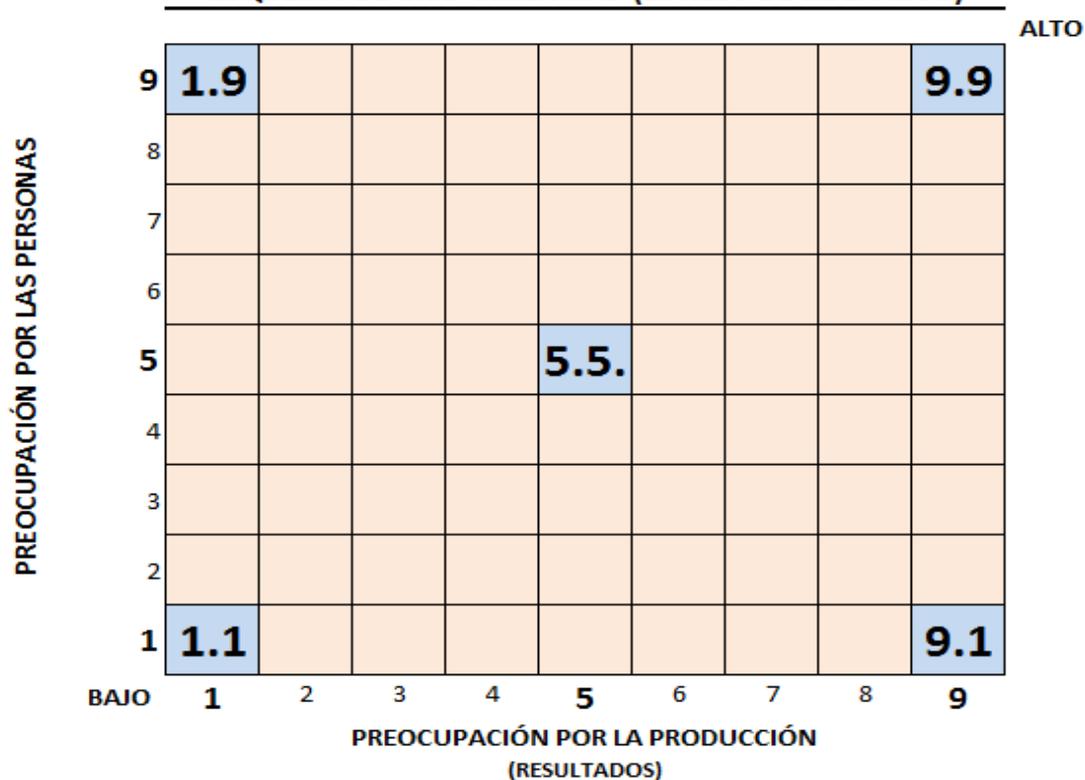

ING. ANTONIO FRANCO
RECTOR DEL COLEGIO
MODELO POLITÉCNICO

ANEXO 2

ESQUEMA: "GRID GERENCIAL"

ESTILOS DE LIDERAZGO - TEORÍA DE BLAKE Y MOUTON

ESQUEMA DE GRID GERENCIAL (ESTILOS DE LIDERAZGO)



Matriz de Codificación

Coordenada	Estilo de Liderazgo	Descripción	Nivel
1.1	Burocrático	El mismo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse dentro de la organización	Bajo/Bajo
1.9	Paternalista	Consideración de las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias. Conduce a un ambiente y ritmo de trabajo amistosos y confortables dentro de la organización.	Bajo/Alto
5.5	Conciliador (Demócrata)	Desempeño adecuado en la organización al balancear las necesidades de producción con el mantenimiento de un nivel satisfactorio en la moral de la gente	Equilibrado
9.1	Utilitarista (Autoritario)	Eficiencia en el trabajo como resultado de mantener los factores humanísticos al margen de los procesos productivos	Alto/Bajo
9.9	Transformador	El trabajo efectivo se logra por medio de la entrega de la gente hacia el mismo y interdependencia de una 'meta común' en un marco organizacional de respeto y relaciones de confianza.	Alto/Alto

Teoría de Blake y Mouton (Ref.- LOURDES MÜNCH, 2011: 152)

ANEXO 3

MATRICES

PLANES DE ESTUDIO DE LA SECCIÓN BACHILLERATO DEL CMP

- PLAN DE ESTUDIOS DEL BACHILLERATO EN CIENCIAS
- PLAN DE ESTUDIOS DEL BACHILLERATO EN TELEINFORMÁTICA

Matriz
Plan de Estudios del CMP – Bachillerato en Ciencias

Ámbitos	Años	CUARTO		QUINTO		SEXTO	
		Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
INSTRUMENTAL							
Matemática		5 horas		5 horas		5 horas	
Geometría			4 horas		4 horas		
Lenguaje y Literatura		5 horas		5 horas			
Inglés		4 horas					
Total Instrumental		14 horas	6 horas	14 horas	6 horas	9 horas	4 horas
TECNICO-PROFESIONAL							
Física			6 horas		6 horas		
Química		6 horas		6 horas			
Dibujo Técnico		3 horas	3 horas				
Biología			6 horas		6 horas		
Optativas						14 horas	16 horas
Total Técnico-Profesional		6 horas	12 horas	6 horas	12 horas	14 horas	20 horas
FORMATIVO							
Educación Ambiental							4 horas
Geografía		4 horas		4 horas		4 horas	
Historia			4 horas		4 horas		
Economía						4 horas	
Realidad Nacional							4 horas
Lógica/ Filosofía			4 horas		4 horas		
Educación en Valores		2 horas		2 horas			
Desarrollo Vocacional			2 horas		2 horas		
Cultura Física		2 horas					
Total formativas		11 horas	14 horas	11 horas	14 horas	11 horas	10 horas
Total de carga horaria:		35 horas					

Fuente: Vicerrectorado del CMP (26.08.2011).

(Horas semanales)

Matriz

Plan de Estudios del CMP – Bachillerato en Teleinformática

Ámbitos	Años	1		2		3	
		Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
INSTRUMENTAL							
Matemática		5 horas		5 horas		5 horas	
Geometría			4 horas		4 horas		
Lenguaje y Literatura			4 horas		4 horas		
Inglés		4 horas					
Total Instrumental		9 horas	8 horas	9 horas	8 horas	4 horas	4 horas
TECNICO-PROFESIONAL							
Física		6 horas		6 horas			
Química			3 horas		3 horas		
Dibujo técnico		3 horas	3 horas				
Electricidad/Electrónica		5 horas	5 horas	4 horas	5 horas		
Instalaciones					4 horas	5 horas	
Sistemas digitales		4 horas		4 horas			
Arquitectura		5 horas	4 horas		5 horas		
Algoritmos			5 horas				
Programación			6 horas	5 horas			
Base de datos					5 horas	5 horas	5 horas
Redes de computación						6 horas	6 horas
Administración						4 horas	4 horas
Total Técnico-Profesional		23 horas	26 horas	23 horas	26 horas	29 horas	25 horas
FORMATIVO							
Educación Ambiental						4 horas	
Geografía del Ecuador		2 horas		2 horas			
Historia			2 horas				
Economía					4 horas		
Realidad Nacional						4 horas	
Educación en Valores			2 horas		2 horas		
Cultura Física		2 horas					
Total Instrumental		4 horas	6 horas	6 horas	6 horas	10 horas	6 horas
Total de carga horaria:		39 horas					

Fuente: Vicerrectorado del CMP (26.08.2011).

(Horas semanales)

ANEXO 4

MATRICES

COMPONENTES DEL 'POA 2012' DEL CMP

- COMPONENTE DEL ÁREA DE LENGUAJE
- COMPONENTE DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA

COLEGIO MODELO POLITÉCNICO

PLAN OPERATIVO ANUAL / ÁREA DE LENGUAJE

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	TIEMPO	INDICADOR VERIFICABLE	RECURSOS
Diagnóstico de capacidades de comprensión lectora, comunicación oral - escrita	Sandra Carrillo	8 – 16 de septiembre	Presentación de pruebas y trabajos	Humanos, materiales
Talleres de: - Lectura de textos - Liderazgo - Expresión oral	Maricela Simbaña	19 -23 de septiembre (liderazgo 5to y 6to) 10-14 de octubre lectura de textos (todos los cursos) 7-11 de noviembre Expresión oral (todos los cursos)	Publicación de al menos dos trabajos escritos// Conformación del club de lectura y/o periodismo // Participación en minutos cívicos// Calidad de las presentaciones// Participación intercolegial	Libros de lectura, revistas, documentos.
- Concurso de ensayos y oratoria	Antonio Piedra	23 de noviembre de 2011	Subir a la página web los ensayos ganadores de cada curso//Participación en	Internet, libros de lectura, Biblioteca(s), etc.
- Publicación de un boletín informativo	Antonio Piedra	19 de diciembre//23 de abril	Publicación escrita y digital// Entrega de boletines a l@s estudiantes y personal docente	Económico, Humano, Material.
- Celebración del día del libro y de la lengua española	Sandra Carrillo	Lunes 23 de abril de 2012	Presentación del evento. Asistencia de invitados (instituciones, autores, etc.). Memorias del evento.	Humanos, materiales (carteleras, equipo de sonido, etc.).

Fuente: Vicerrectorado del CMP / 05.09.2011

COLEGIO MODELO POLITÉCNICO
PLAN OPERATIVO ANUAL / ÁREA DE TECNOLOGÍA-INFORMÁTICA

COMPETENCIA Saber Conocer
ESTRATEGIA Fomentar la lectura de avances científicos, medios impresos, digitales, nacionales e internacionales

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR VERIFICABLE	RECURSOS
Lecturas Científicas impresas y digitales	Pablo Cevallos, Priscila Espinoza	mensual en cada tema de clase	Recortes periódico el comercio	Periódico, revistas, Internet
Adecuación de cartelera tecnológica	Pablo Cevallos, Priscila Espinoza	mensual en cada tema de clase	Recortes periódico el comercio, impresiones	Periódico, revistas, Internet

Banco de artículos, bibliografía, linkografía con los sitios seleccionados

COMPETENCIA Saber ser
ESTRATEGIA Implementar en nuestras clases motivación, lectura de biografías

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR VERIFICABLE	RECURSOS
Lecturas motivadoras	Pablo Cevallos, Priscila Espinoza	mensual en cada tema de clase	Incluir en la planificación curricular los materiales de motivación	escritos, videos, libros, internet
Proyecciones				
Entrevistas individuales				

Carpeta con material empleado

COMPETENCIA Saber hacer
ESTRATEGIA Actúa de forma responsable en la conservación y protección del medio ambiente y de los ecosistemas

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR VERIFICABLE	RECURSOS
Elaboración de microproyectos tecnológicos	Priscila Espinoza Pablo Cevallos	primer quimestre	Selección del proyecto por año (al menos tres)	Laboratorios, internet, laptops
Casa abierta tecnológica	área de informática	segundo quimestre	Número de proyectos presentados (al menos 5)	Conformación de una comisión logística
Elaboración del proyecto escrito para intercolegial	Priscila Espinoza	segundo quimestre	entrega del proyecto y aprobación de la dirección, memorias del proyecto, publicación del proyecto	Bases y reglamento de participación, técnicos, impresiones, económicos
Elaboración práctica	Pablo Cevallos			
Participación en intercolegial de tecnología	Priscila Espinoza, Pablo Cevallos, Myriam Varela			

COMPETENCIA Saber Compartir
ESTRATEGIA Realización de simulacros de riesgos naturales y cursos de primeros auxilios

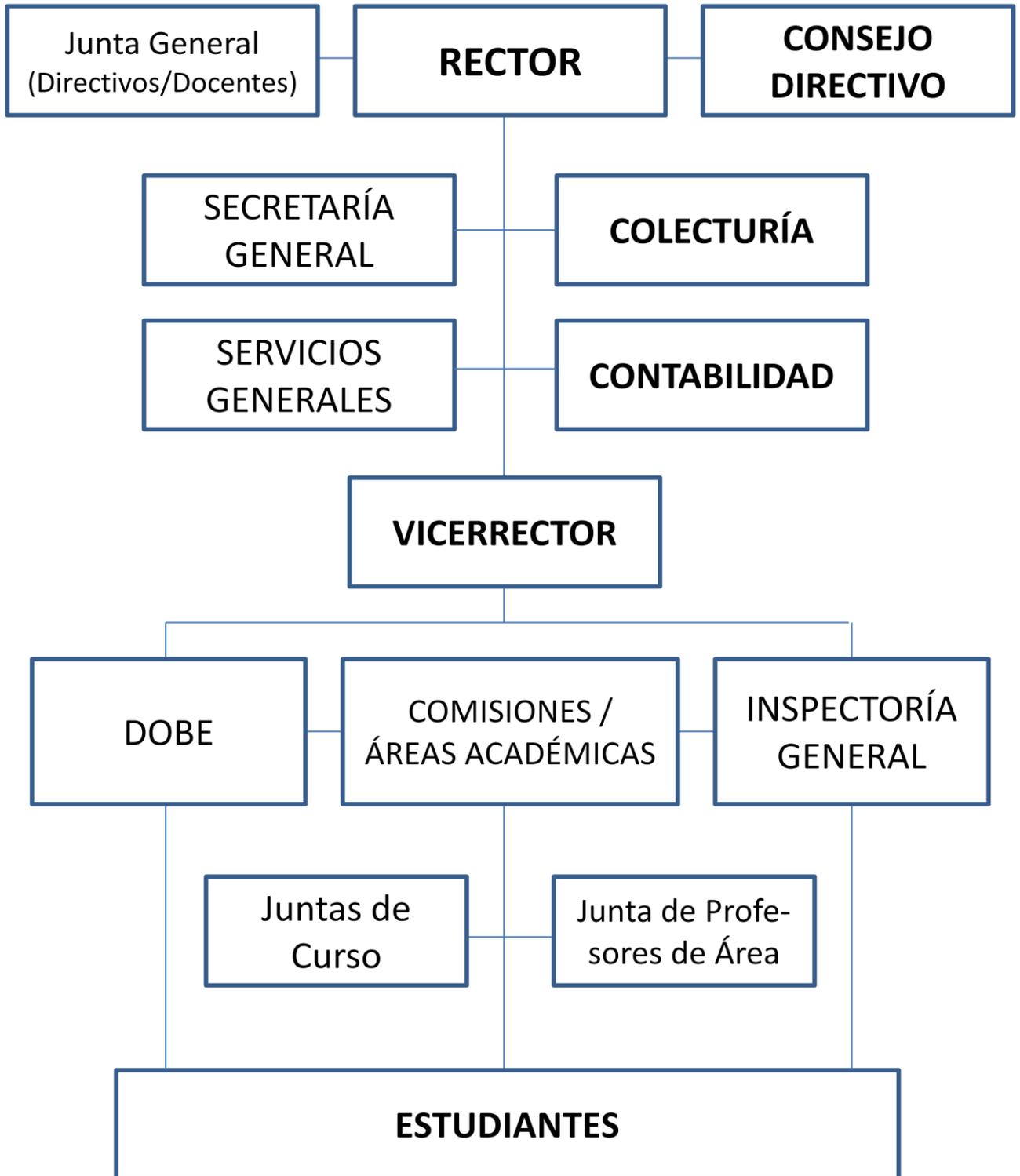
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR VERIFICABLE	RECURSOS
Gestionar con los bomberos capacitaciones en temas de riesgo	Área de informática	Pimer quimestre	Entrevistas, los cursos de capacitación	Solicitudes, oficios, llamadas
Realizar un simulacro de incendio, temblores, terremotos, conmosión social	Áreas de Informática y CCNN			Los materiales que requieran los capacitadores
Gestionar en la cruz roja capacitaciones en primeros auxilios	Área de informática	Pimer quimestre		Solicitudes, oficios, llamadas
Realizar un simulacro de primeros auxilios	Áreas de Informática y CCNN			Los materiales que requieran los capacitadores

Fuente: Vicerrectorado del CMP / 05.09.2011

ANEXO 5

ORGANIGRAMA DEL CMP

ORGANIGRAMA DEL CMP



Fuente: Vicerrectorado del CMP (02.08.2011).

ANEXO 6

INFORMATIVO

DEL COLEGIO MODELO POLITÉCNICO

'EXCELENCIA ACADÉMICA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD'



INFORMATIVO

EXCELENCIA ACADÉMICA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD



Misión Institucional

El Colegio Modelo Politécnico es una institución de educación laica, particular, sin fines de lucro, cuya misión es formar jóvenes líderes, críticos, solidarios, capaces de contribuir e influir positivamente en la sociedad, mediante una formación en valores, científica y tecnológica, vinculada con la educación superior, que les permitirá desenvolverse en el mundo y continuar sus estudios superiores en cualquier establecimiento del Ecuador.

Visión Institucional

En el 2014, el Colegio Modelo Politécnico será uno de los mejores establecimientos de educación media del país; fruto de la capacitación de su personal, de las innovaciones curriculares, de la formación en valores, de un entrenamiento deportivo de alto nivel y de una infraestructura adecuada; constituyéndose en un aporte importante a la mejora de la calidad de la educación del Ecuador y a la formación de lazos entre la educación media con el sistema de educación superior.



Creación

El Colegio Modelo Politécnico (CMP) nace en el año 2006, por la necesidad de suplir las labores que venía realizando el Colegio Menor Politécnico ante la decisión de la Escuela Politécnica Nacional de cerrarlo.

El Colegio sigue siendo una institución sin fines de lucro y es administrada por la Corporación COMOEDUCAR, como uno de sus proyectos.

El Colegio pretende colaborar para que la juventud se convierta en un actor social decisivo en el futuro del país, educando a sus alumnos integralmente, sin descuidar la preparación académica que garantice éxito en el ingreso y desempeño en las diferentes universidades y escuelas politécnicas.

El Colegio sigue manteniendo su vinculación con instituciones de educación superior. Somos parte de la red de la Universidad Andina Simón Bolívar, además los profesores de la Politécnica Nacional siguen siendo parte del establecimiento.

Modelo Pedagógico

Basado en los pilares del conocimiento. Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a emprender.

Aprendizaje por competencias. Sistema orientado a modificar el perfil del estudiante en lo referente a conocimientos conceptuales, destrezas y actitudes.

Planta docente altamente capacitada. La institución posee una planta docente altamente capacitada, con títulos de posgrado en áreas técnicas y docente pedagógicas.

Las nuevas tecnologías al servicio de la educación. Aprovechar las enormes posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y Comunicación como herramienta eficaz para facilitar los procesos de aprendizaje.

Uso del inglés. Como lenguaje universal, es una herramienta indispensable para un desenvolvimiento adecuado en esta era global. Nuestros profesores son docentes del área de Lingüística del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional, uno de los mejores institutos del país en la enseñanza del inglés.





Modelo Pedagógico

Atención personalizada. Con veintidós estudiantes por aula, el profesor dirigente asiste al alumno en su rendimiento académico, motivándolo y aconsejándole. Es la persona que lo anima, día a día a mantener una actitud positiva y de superación.

Proceso activo y crítico. El proceso de enseñanza - aprendizaje tiene al estudiante como actor participativo del mismo, propiciando la criticidad y la argumentación ante los hechos y actuaciones tanto internas como externas a la Institución.

Formación integral. A pesar de tener un séptimo nivel académico nuestro compromiso fundamental es colaborar en la formación de los jóvenes en todas las áreas, a través de actividades culturales, deportivas, ambientales y sociales.

El colegio apoya selecciones y clubes de taekwondo, fútbol, octavoley, andinismo, ajedrez, ecología, lectura, ciencias, música y danza.

Actividades complementarias. Para fortalecer el área académica se ofrecen tutorías y clases adicionales en diversas materias por las tardes, y en vacaciones para estudiantes nuevos.

Garantía de éxito en las Universidades

Nuestra propuesta curricular toma los contenidos obligatorios propuestos por el Ministerio de Educación y los incorpora en quinto curso. Esto nos permite plantear para sexto curso, las mismas materias y con el mismo grado de dificultad que recibirían en su primer año de universidad, lo cual garantiza el éxito durante su carrera universitaria.

Adicionalmente el CMP incorpora la materia, preparatoria para exámenes de ingreso a las universidades, en sexto curso. Es importante diferenciar la preparación para el ingreso y para el desarrollo en las universidades.

Mientras que para el ingreso es necesario que tengan destrezas en pruebas de habilidad mental para el desenvolvimiento en las universidades la imprescindible es tener buenas bases en ciencias básicas y en desarrollo del pensamiento.

Estudios superiores

Preparamos los centros de educación superior donde cursan nuestras dos promociones de egresados, en algunos de ellos becadas.



unesp

UNIVERSIDAD ESTADAL PAULISTA
"JULIO DE MESQUITA FILHO" (BRASIL)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA (ARGENTINA)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MONTERREY

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO DE MONTERREY (MEXICO)



ESCUELA SUPERIOR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA, PRIMERA ADMISIÓN MUJERES PILOTO



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE)
CARRERAS DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA, MECATRÓNICA
CARRERA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS (IASA)



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE CINE Y ACTUACIÓN



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR (UCN)



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE QUITO (PUCE)



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA (UPS)

Bachillerato en Ciencias

El Bachillerato en Ciencias persigue la formación de los jóvenes adolescentes en competencias académicas respecto de las conceptualizaciones, abstracciones y aplicaciones iniciales de las ciencias experimentales y explicativas, respecto del uso social de los aprendizajes y respecto del desarrollo personal y social.

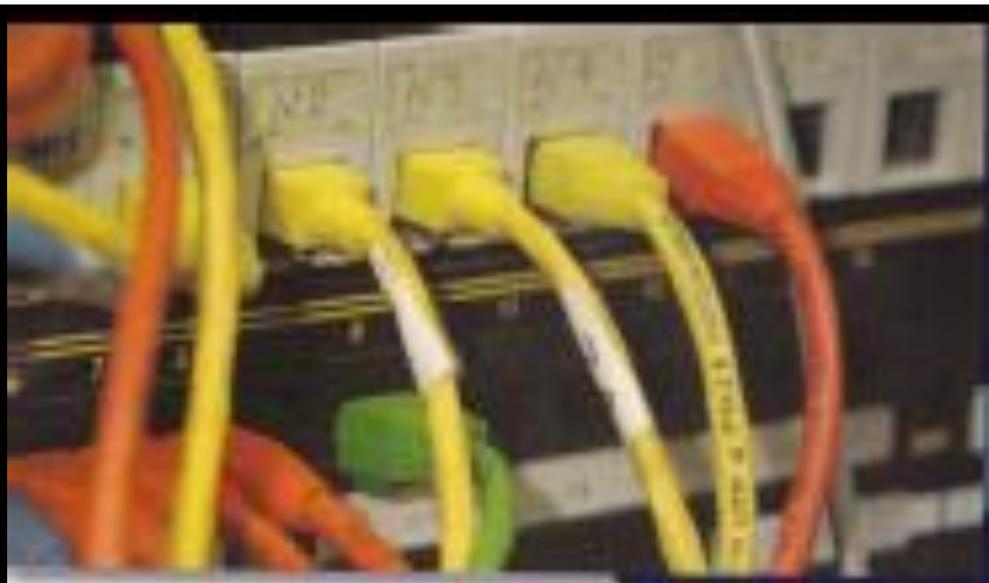
El Bachillerato en Ciencias es general, no tiene especialización, lo que permite que puedan acceder a cualquier carrera de cualquier universidad en el país. Está basado en un currículo flexible, con un tronco común de materias y materias optativas en sexto curso.

Elimina el problema de exigir a un joven de 14 o 15 años decidir dentro de su plan de vida, su opción profesional final. Son casos muy comunes, los estudiantes que siguieron la especialización de Químico Biólogo y que luego tuvieron que revalidar su título para optar por cierta carrera universitaria.

Esta decisión se posterga para sexto curso, con un plan de estudios que mantiene algunas materias comunes, pero acompañado de un importante conjunto de asignaturas optativas, cuya elección corre por cuenta de cada estudiante.

La titulación es única: Bachiller en Ciencias, título aprobado por la Ley General de Educación.





Bachillerato en Teleinformática

Formar técnicos en el país con Bachillerato
en Teleinformática

El Bachillerato Técnico Politécnico en Tele-
informática es una propuesta de educación para el tra-
bajo, que se destaca por la preparación académica para
la continuación de estudios superiores, además de haber
estado pensada al servicio en este aspecto.

En nuestro primer curso de los tres años de trabajo
se nos enseñará una variedad de el Colegio.

La preparación en Teleinformática incluye tanto los temas del
computador, la electrónica y las telecomunicaciones.

La educación es de Bachiller Técnico Politécnico en Teleinformá-
tica.

Después de haber estado en un curso de formación en:

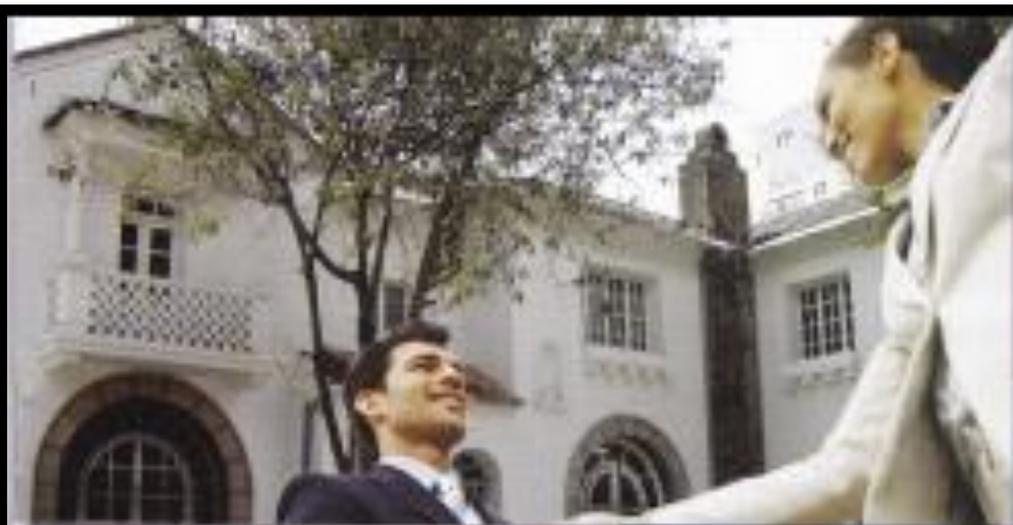
- Conocer el principio básico de la electrónica, la electrónica digital y
sus aplicaciones más simples.
- Diseñar instalaciones eléctricas y telefónicas.
- Realizar instalaciones de redes y hardware de pc.
- Diagnosticar los problemas de programación informática.
- Administrar eficientemente una computadora al servicio público.

PLAN DE ESTUDIOS BACHILLERATO EN TELEINFORMÁTICA

CUARTO		QUINTO		SEXTO		AÑO
01	02	01	02	01	02	ÁMBITO
						INSTRUMENTAL
	01hc		02hc	4hc	4hc	MATEMÁTICA
	02hc	01hc	02hc		3hc	GEOMETRÍA
	03hc	04hc	05hc			LENGUAJE Y LITERATURA
	04hc	03hc	02hc	4hc	4hc	INGLÉS
						TÉCNICO PROFESIONAL
	01hc	01hc	01hc	4hc	4hc	FÍSICA
	02hc	02hc	02hc		3hc	QUÍMICA
			03hc			DISEÑO DE PROYECTOS
			04hc			ELECTRÓNICA
			05hc			REDES INFORMÁTICAS
			06hc			SISTEMAS DIGITALES
			07hc			HARDWARE DE COMPUTADORES
			08hc			TELEFONÍA
				4hc		PROGRAMACIÓN
					4hc	SISTEMAS OPERATIVOS
				4hc		BASE DE DATOS
				4hc	4hc	REDES TELEINFORMÁTICAS
				4hc		ADMINISTRACIÓN
						FORMATIVO
		01hc	02hc	4hc		EDUCACIÓN AMBIENTAL
		03hc	04hc			GEOGRAFÍA DEL ECUADOR
		05hc	06hc			HISTORIA
					3hc	ECONOMÍA
				3hc		REALIDAD NACIONAL
		07hc	08hc	3hc		DESARROLLO VOCACIONAL/VALORES
		09hc	10hc	3hc	3hc	CULTURA ÉTICA

PLAN DE ESTUDIOS BACHILLERATO EN CIENCIAS

CUARTO		QUINTO		SEXTO		AÑO
01	02	01	02	01	02	ÁMBITO
						INSTRUMENTAL
	01hc		02hc		4hc	MATEMÁTICA
	02hc	01hc	02hc			GEOMETRÍA
	03hc	04hc	05hc	3hc		LENGUAJE Y LITERATURA
	04hc	03hc	02hc	4hc	4hc	INGLÉS
						TÉCNICO PROFESIONAL
	01hc	01hc	01hc			FÍSICA
	02hc	02hc	02hc			QUÍMICA
			03hc			DISEÑO DE PROYECTOS
			04hc			BIOLOGÍA
			05hc			OPTATIVA
				12hc	13hc	
						FORMATIVO
		01hc	02hc			EDUCACIÓN AMBIENTAL
		03hc	04hc	3hc		GEOGRAFÍA
		05hc	06hc		3hc	HISTORIA
				3hc		ECONOMÍA
				3hc		REALIDAD NACIONAL
		07hc	08hc			LOGICA/FILOSOFÍA
		09hc	10hc			RELIGIONES DEL MUNDO
		11hc	12hc	2hc		DESARROLLO VOCACIONAL/VALORES
		13hc	14hc	2hc	2hc	CULTURA ÉTICA



Una muestra de personal docente

• Luis Horacio Herrera

Misericordias, EPN (Escuela Politécnica Nacional)
 PhD in Physics and Mathematics (Universidad de Moscú)

Decano de la Facultad de Ciencias, Vicerrector, Jefe de Departamento de Misericordias de la EPN.

• Antonio Franco Crespo

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, EPN.
 Especialista Superior en Gestión Educativa, UASB (Universidad Andina Simón Bolívar).

Magister en Administración de Negocios rurales Recursos Humanos, EPN.

• Héctor Anabela Valddivino

Ingeniero en Sistemas Informáticos y de Computación, EPN.
 Magister en Gestión Educativa, UASB.

Estudios en curso en Maestría en Economía, FLACSO.

• Santiago López Peralta

Licenciado en Ciencias de la Educación, especialización Biología y Química.

Doctor en Biología.

Magister en Gestión Educativa.

• Myriam Vanja Torres

Ingeniera Química.

Magister en Metalurgia y Ambiente, EPN.

• Juan Carlos Vilalta

Licenciado en Ciencias e Ingenierías Matemáticas.

• Cecilia Gómez Morales

Doctora en Psicología Educativa y Orientación Vocacional.

Cursos de Posgrado en Psicología, Universidad de Colorado.

25 años de trabajo en el Colegio Americano de Quito.

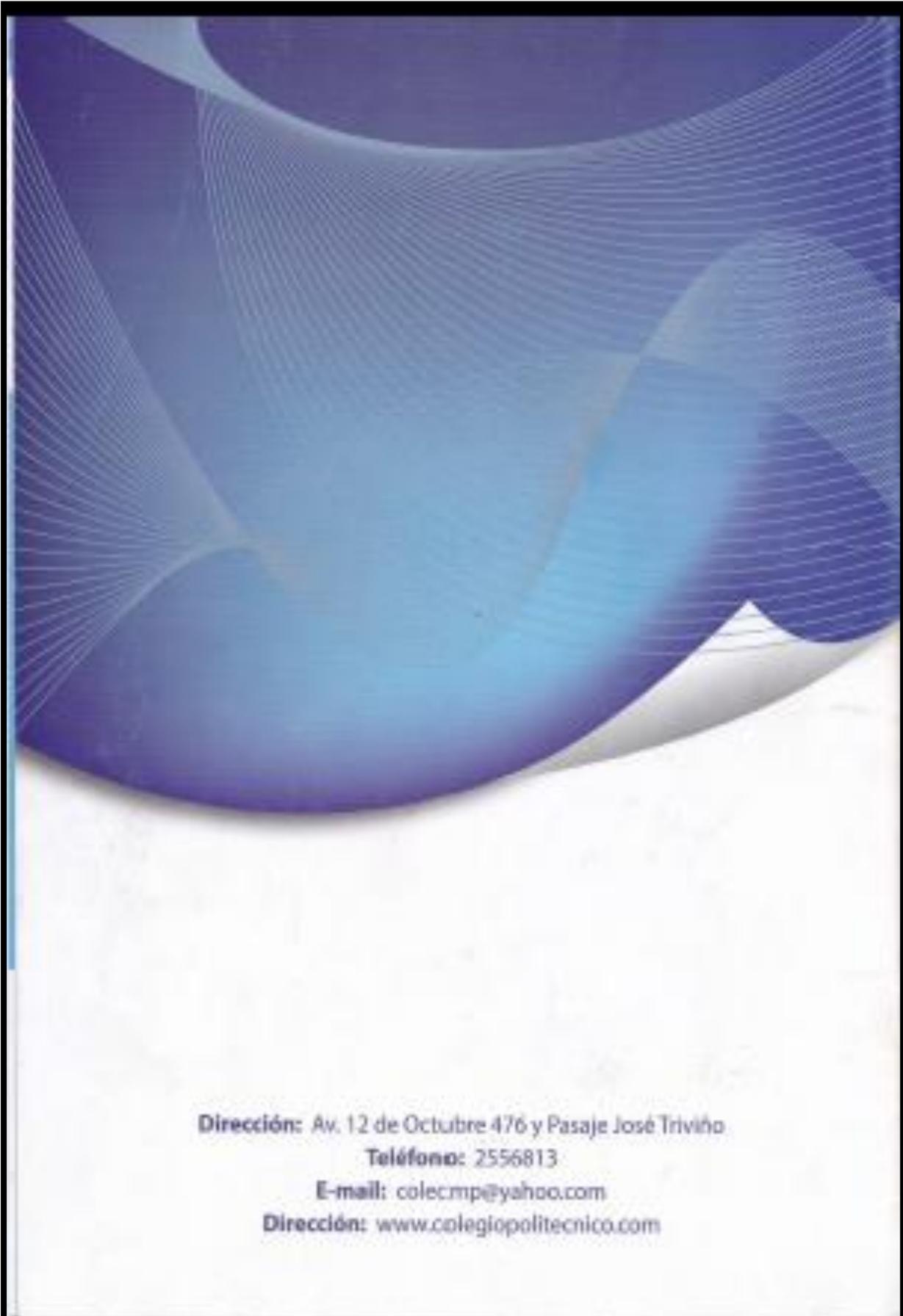
• Edgar Berja Mesa

Seleccionado Nacional de Judo.

Clasista Negro en Artes Marciales.

Mejor deportista de Pichincha (1988, 1999, 2001, 2005).

Invencible de competencias a nivel nacional e internacional.



Dirección: Av. 12 de Octubre 476 y Pasaje José Triviño
Teléfono: 2556813
E-mail: colecmp@yahoo.com
Dirección: www.colegiopolitecnico.com

ANEXO 7

REGISTRO DE IMÁGENES DEL CMP



Vista frontal del CMP
Tomada por: Giovanni Egas Orbe (26.08.2012)



Vista suroccidental del CMP
Tomada por: Giovanni Egas Orbe (26.08.2012)



Reunión en el CMP (27.08.2011), con la señorita Vicerrectora, Lic. Sandra Carrillo (Izquierda), en el marco de la Investigación. Giovanni Egas, maestrante (derecha).



Reunión en el CMP (27.08.2011), con el señor Rector, Ing. Antonio Franco (izquierda), en el marco de la Investigación. Giovanni Egas, maestrante (derecha).



Carteles Informativos en las instalaciones del CMP
 Imágenes tomadas por: Giovanni Egas Orbe (27.08.2011).





Estudiantes de Bachillerato del CMP,
respondiendo encuesta

