



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

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

**TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL  
EXPERIMENTAL DEL MILENIO BICENTENARIO DE LA  
CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2009-2010”.**

**AUTORA:**

Dra. Lucrecia Cuichán Cabezas

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Ximena Franco Abad.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 31 de marzo 2011

**Mgs.**

**Ximena Franco Abad**

**DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Ximena Franco Abad.

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

Yo María Lucrecia Cuichán Cabezas, 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".

-----  
**AUTORA**

**Loja, 21 de abril de 2011**

# AUTORÍA

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

f.....

**Dra. Lucrecia Cuichán Cabezas**

**C.C. 1710229244**

## **DEDICATORIA**

A los seres más extraordinarios, que hacen de cada día la más hermosa realidad:

Mi hijo, el ángel de luz, **MATEO**

Mi esposo, el ser comprensible, **IVÁN.**

Mi madre, la mujer más sabia, **SALOMÉ.**

Mi padre, el hombre trabajador, **MANUEL.**

Con profundo amor,

**Lucrecia Cuichán Cabezas**

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesionales de la Unidad Bicentenario que colaboraron en el proceso de investigación y que cada día marcan la diferencia en la práctica educativa, a la **Mgs. Ximena del Pilar Franco Abad** y al equipo de la Universidad Técnica Particular de Loja, por el trabajo de vanguardia en la formación de los emprendedores y visionarios del País.

A los padres y madres de familia; niños, niñas y jóvenes del establecimiento que con su aporte e iniciativa contribuyen en la construcción de una propuesta educativa de calidad y calidez que rinde cuentas a la sociedad y que permanentemente adopta estrategias de mejora continua.

A la Unidad Bicentenario por constituir una institución emblemática enmarcada en el Proyecto de Nación, que consolida un servicio educativo de excelencia y responsabilidad social, que atiende a una población vulnerable y está comprometida con el cambio.

A mis seres queridos una especial gratitud, por ser un manantial inagotable de entrega, bondad, comprensión y amor.

A Dios por permitirme recibir cada nuevo día con una sonrisa, con aquella fuerza que da la paz interior, esa paz hermana del silencio, abuela de la sabiduría, esposa del amor y madre de la felicidad.

**Lucrecia Cuichán Cabezas**

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL.

Quito, 15 de junio de 2010

**OFICIO No. 289-RUEMEMB-2009-2010**

Doctora

María Elvira Aguirre.

**DIRECTORA DE LA MAESTRÍA.**

**UNIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

En su despacho.

De mi consideración:

En función de los requerimientos emitidos en la Guía Didáctica de Gerencia y Liderazgo Educacional, Tercer Ciclo, PROYECTO DE GRADO I, que expresa que uno de los requisitos es el "ACTA DE COMPROMISO entre el centro educativo y el profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional" se establece el acuerdo correspondiente para el desarrollo del Proyecto de Investigación con el tema "**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Municipal Experimental del Milenio Bicentenario de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2009-2010**".

La institución brindarán las facilidades para proporcionar la información necesaria que requiera la investigación y aplicación de los instrumentos correspondientes; como contraparte, los resultados del informe servirán para establecer estrategias de mejora continua en la unidad.

Información que remito para los fines pertinentes. Me suscribo con un sentimiento de profunda consideración y estima.

Atentamente,

Dra. Lucrecia Cuichán Cabezas.

RECTORA ( e).

Lc.

Lcda. Anita Cobos

SECRETARIA

# INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>01</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>03</b>
<b>3. METODOLOGÍA:</b>	
3.1. Participantes (población total docentes y estudiantes)	
Personal directivo por género y edad.....	08
Personal docente por género, edad y títulos.....	09
Personal administrativo y de servicios clasificado por edad, género y título ....	10
Población estudiantil por género.....	12
3.2. Materiales e instrumentos: encuesta, entrevista y observación.....	13
3.3. Métodos y procedimientos.....	18
<b>4. MARCO TEÓRICO:</b>	
4.1. La Gestión: Conceptos, importancia y tipos.....	21
4.2. Liderazgo educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.....	39
4.3. Diferencias entre directivo y líder.....	41
4.4. Diferencias entre dirigente y líder.....	43
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	44
4.6. Los valores y la educación.	
¿Es importante administrar y liderar con valores?.....	49
4.7. La administración escolar y la gestión educativa estratégica.....	51
4.8. El código de convivencia.....	52
<b>5. DIAGNÓSTICO:</b>	
<b>5.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el:</b>	
5.1.1. Manual de organización (manual de calidad) .....	53
5.1.2. Código de Ética.....	54



5.1.3. Plan estratégico.....	55
5.1.4. Plan operativo anual (POA).....	59
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI).....	60
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión.....	63
5.1.7. Valores institucionales.....	64
<b>5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	
5.2.1. Misión y visión.....	67
5.2.2. El Organigrama.....	67
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	67
<b>5.3. El clima escolar y convivencia con valores.</b>	
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	70
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	72
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	73
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	74
<b>5.4. Análisis FODA.</b>	
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	76
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	78
5.4.3. Aplicación de la matriz FODA.....	79
<b>5.5. Resultados.</b>	
5.5.1. De los directivos.....	81
5.5.2. De los profesores.....	90
5.5.3. De los estudiantes.....	92
5.5.4. De los padres y madres de familia.....	94
5.5.5. De la entrevista a autoridades.....	96
<b>5.6. Discusión.....</b>	<b>99</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>110</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>115</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>123</b>
<b>9. APÉNDICES o ANEXOS.....</b>	<b>126</b>

## 1. RESUMEN

El Proyecto de Investigación con el tema **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Municipal Experimental del Milenio Bicentenario de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2009-2010”**, se desarrolló en la Provincia de Pichincha, parroquia Turubamba, Administración zonal Quitumbe, barrio Carlos Franco Méndez, cuyo objetivo es mejorar la calidad de servicio educativo en la Unidad del Milenio, en el marco de las políticas públicas emanadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir “Sumak kawsay” (PNBV. 2009-2013), en el Proyecto de Nación, en el Plan Decenal de Educación 2006-2015 (PDE.) y en la Constitución de 2008, entre otros documentos de trascendental importancia para la educación ecuatoriana.

Responde al problema de la falta de liderazgo en el equipo directivo, en especial en la relación entre docentes y autoridades, toda vez que de los resultados obtenidos se determina la existencia de cierta tensión y se mantienen desacuerdos con la señora rectora. Esto se debe posiblemente a la “pugna de poder” que se refleja en toda organización y la dinámica de creación y crecimiento por la que atraviesa la institución, en donde la única constante es el cambio.

Los instrumentos de investigación aplicados para el diagnóstico son encuestas a autoridades y coordinadores de áreas, años y departamentos, las y los integrantes del comité ejecutivo de padres de familia y estudiantes del consejo estudiantil de octavo, novenos y décimos años. Se empleó la entrevista en la obtención de información de las señoras rectora, vicerrectora y supervisor, con el propósito de profundizar en algunos temas, motivo de la presente investigación. También se utilizó cuestionarios de encuesta y entrevista para recabar información precisa, objetiva y veraz.

En el desarrollo del proyecto se requirió de técnicas como el fichaje, para la recolección de información bibliográfica. La observación directa permitió describir y sostener el problema de investigación. También fueron importantes las fuentes primarias y secundarias, las primeras proporcionadas por las y los integrantes de la comunidad educativa y las segundas obtenidas de textos, revistas, folletos, periódicos, impresos o virtuales, del Proyecto Educativo Institucional PEI., Plan

Estratégico PE. 2008-2012 y el Plan Operativo Anual POA., entre otros instrumentos educativos. Se recabó información de consultas bibliográficas y consultas con investigadores.

En cuanto a la conclusión general de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, en la Unidad Educativa Municipal Experimental del Milenio Bicentenario se enrumba en el desarrollo de un tipo de gestión educativa estratégica para la transformación y un liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente contribuyen a elevar la calidad del servicio educativo en la administración; lo cual se logra a través de la capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, entre otras líneas de acción que además desarrolla culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro compartida.

La propuesta de mejora titulada “**Construcción del código de convivencia en la administración estratégica de la Unidad Bicentenario**”, busca resolver el problema de la falta de identidad y empoderamiento institucional en sus proyectos, valoración de logros, entre otros aspectos por parte del personal docente, padres y madres de familia, lo cual afecta la gestión, liderazgo y valores e incide en la calidad del servicio educativo ofertado. Una de las causas puede ser el no contar con una normativa que regule las funciones y el accionar de los integrantes de la comunidad de aprendizaje.

La sostenibilidad futura se enmarca en la convivencia diaria, en la construcción participativa de un Proyecto Educativo innovador y en la aplicación de la **Gestión, liderazgo y valores en la administración**, pues la unidad recién tiene dos años de funcionamiento y ha avanzado a pasos agigantados.

Es importante recordar, según Paulo Freire: “La mejora continua no es una meta a alcanzar. Es un viaje, no un destino, es un proceso sin fin. (Bonser, 1992), investigación sin enseñanza”.

## 2. INTRODUCCIÓN

“En la búsqueda de la verdad, el mejor plan podría ser comenzar por la crítica de nuestras más caras creencias. Puede parecer un plan perverso, pero no será considerado así por quienes desean hallar la verdad y no la temen”.

Karl Popper

En un mundo cambiante, lleno de incertidumbres en el que los requerimientos de la sociedad moderna, que es una sociedad de organizaciones inteligentes, exige la formación ciudadana para que los seres humanos sean capaces de integrarse a un mundo global, es imperioso contar con un tipo de liderazgo moral para la transformación basado en el carisma, en la ética y el servicio. *“Su éxito se fundamenta en la aplicación de tácticas dirigidas a los valores. Se hacen más fuertes en momentos de crisis”*. (El Comercio, 2001:05).

Precisamente se considera a la crisis como una oportunidad para la mejora continua, para adoptar estrategias preventivas y correctivas en donde el papel del líder es protagónico y trascendental. Al ser la escuela una organización y por lo tanto un sistema complejo compuesto de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, entre otros fenómenos organizacionales, hace difícil la vida al administrador y produce un distanciamiento gradual entre las personas y sus objetivos personales y la alta dirección de la organización y sus objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007: 7).

Por ello es indispensable la ética profesional que paulatinamente construye “confianza” en la organización, en el equipo directivo y en sus propias capacidades. La sociedad moderna requiere organizaciones inteligentes capaces de aprender, desaprender y reaprender de los mejores, de los demás y de sí mismas. Tienen la necesidad de una continua adaptación al cambio, la interacción con el ambiente y el individuo, la auto-renovación constante para vitalizarse, energizarse, catalizarse, perfeccionarse, adaptarse, activar y renovar con el propósito de evitar la decadencia

y el envejecimiento para garantizar la motivación individual y de equipo, el desarrollo y la realización personal, profesional y social.

En síntesis, se debe propender a que el líder no busque el poder para dominar, sino que tenga el poder de dar. En esta perspectiva, actualmente se habla de la gestión directiva participativa para el éxito, para mejorar la calidad de vida y de la educación; en donde las personas tengan la capacidad de tomar decisiones, sean responsables de los triunfos y fracasos de las organizaciones y que entre otros muchos valores apliquen la responsabilidad, el liderazgo, la innovación, el trabajo en equipo, un espíritu inquebrantable de superación y realización para la trascendencia.

Estos colectivos administrativos que ejercen liderazgo se van empoderando de las propuestas innovadoras, se arriesgan, actúan con congruencia y coherencia en el PENSAR, SENTIR Y ACTUAR y trabajan en función del ser humano, constituyen verdaderos grupos cooperativos propositivos, visionarios y proactivos, son equipos creativos que impulsan el desarrollo de los demás, que potencian las capacidades del talento humano, que trabajan con las debilidades, motivan y aplican un sistema de rendición social de cuentas, saben que lo que no se evalúa, se devalúa.

La gestión directiva participativa facilita la toma de decisiones a través de la comunicación estratégica, se llega a consensos y acuerdos en función de los principios generadores o máximos éticos. En conclusión, el liderazgo lo ejerce un equipo de seres humanos y profesionales comprometidos con el cambio, personas críticas, creativas, reflexivas que saben que *“Todo triunfo está hecho de tres factores: preparación, responsabilidad y puntualidad”*. MANERO.

En el año 2010, el departamento de psicología realizó un diagnóstico sobre clima organizacional y los resultados fueron alentadores, el principal problema detectado fue la relación entre autoridades y docentes, situación que ameritó el adoptar estrategias de mejora continua, pero es una situación dada por la dinámica institucional y debido a que es una institución que está iniciando y que paulatinamente se ha integrado personal. Por historia se conoce que existe tensión en la convivencia humana y además las investigaciones determinan que el segundo grupo más conflictivo en las relaciones humanas es el de la educación.

En el año 2000 efectúe una investigación para la obtención de la licenciatura en la Especialidad de Administración y Supervisión Educativa en la Universidad Técnica Particular de Loja con el tema “**La gestión directiva participativa aplicada en las Escuelas Municipales Espejo, Sucre y Quitumbe**”. Los resultados fueron alentadores para el tercer establecimiento, mientras que quien mantenía una administración tradicional y autoritaria era la Escuela Sucre, seguida por la Espejo.

La presente investigación es importante para el centro educativo, para las y los estudiantes, para el investigador y para la sociedad, en especial el diagnóstico, la planificación y ejecución de la propuesta por cuanto potencia las fortalezas detectadas y busca superar las debilidades con el propósito de mejorar el clima organización, las relaciones interpersonales, el rendimiento de las y los estudiantes, el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, entre otros aspectos de singular importancia.

En lo referente a las características institucionales se considera las físicas, ya que la institución cuenta con infraestructura moderna, acorde a la sociedad del conocimiento y la información. Existe control en el consumo de productos alimenticios y el mantenimiento limpio y ordenado de cada uno de los espacios y rincones de la unidad. Se cuida mucho la estética, existe señalética básica. En la cartelera externa está publicada información importante para la comunidad educativa y de aprendizaje, a igual que en la cartelera interna. Este es uno de los mecanismos de comunicación.

Las relaciones humanas, pese a la dinámica institucional y la presencia permanente de padres y madres de familia, fluyen con regularidad; cada departamento cumple con su función y atiende al público con agilidad, cortesía y buen trato. Falta mejorar la atención al cliente por parte del personal de seguridad, que son la imagen institucional.

El proyecto de investigación “**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Bicentenario**” es factible y tiene **viabilidad legal** por cuanto está estipulado en la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Educación y Reglamentos. Se alinea al Plan Decenal de Educación 2006-2015 del Gobierno de Rafael Correa, porque para cumplir con las ocho políticas emanadas y

mejorar la calidad educativa, se requiere la aplicación del liderazgo moral carismático orientado al servicio de los demás y para la transformación y trascendencia personal, profesional y social. También consta en el documento ciudadano Plan Quito Siglo XXI, correspondiente al Plan Estratégico Quito hacia el 2025, Quito hacia el Bicentenario y en el plan de gobierno seccional 2005-2009 con una perspectiva histórica y dialéctica para mejorar la calidad de la educación y rendir cuentas a la sociedad en forma transparente.

Parafraseando a Inés Aguerrendo (2006: 97), en su libro “Cómo piensan las Escuelas que Innovan”, se analiza a continuación la factibilidad política, técnica-profesional y económica:

Factibilidad política, es el querer hacer. Existe la decisión política del Estado ecuatoriano, las autoridades del Ministerio de Educación y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por considerar sus beneficios para la comunidad de aprendizaje. (Aguerrondo, 2006: 97).

Factibilidad técnica-profesional, es el saber hacer. Se dispone de un equipo de técnicos con conocimientos y competencias para ejercer liderazgo. Se cuenta con el respaldo de expertos en estos temas.

Factibilidad económica, es el poder hacer. Se cuenta con los recursos humanos (talento humano), financieros, de infraestructura, técnicos y tecnológicos necesarios, otorgados por el Ministerio de Educación y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a partir de enero de 2011 la Unidad Bicentenario implementará el Proyecto de Entidad Contable o Unidad Ejecutora, lo que posibilita la administración directa del presupuesto, en función de prioridades y del ser humano.

Sostenibilidad. Este proyecto es sostenible por cuanto dispondrá de una asignación presupuestaria por parte del Municipio del DMQ., es un requerimiento institucional detectado en el diagnóstico efectuado y actualizado en el mes de enero de 2011 con la participación del personal docente, administrativo y de servicios generales, con intervención de la Supervisión de la Secretaría de Educación.

El proyecto de investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente contribuyan a mejorar la calidad de servicio educativo en la administración de la Unidad Educativa Municipal Experimental del Milenio Bicentenario, período lectivo 2009-2010.
- “Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y solución de los conflictos en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas”. (Universidad Técnica de Loja, 2010: 11).
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores como consignas del accionar del equipo directivo para la aplicación del Proyecto del Buen Vivir, la mejora continua, la evaluación permanente y la rendición social de cuentas.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Mejorar los roles y liderazgo de los directivos y coordinadores departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Unidad del Milenio y se valorará la importancia y trascendencia de la función que cada uno cumple en la institución.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, éste último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades (metodología de resolución alternativa de conflictos (“GANAR-GANAR”).
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

En definitiva, su aplicación favorece la libertad, mayor grado de participación y creatividad, autonomía para la acción, toma de decisiones y resolución de conflictos,



auto-motivación y autocontrol personal. Se centra más en el desarrollo personal que en el logro de tareas. Se bajan las tensiones y se desarrolla un clima organizacional agradable, saludable y seguro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se desarrollen los procesos humanos. Es oportuno hablar de los colectivos administrativos

La gestión, liderazgo y valores en la administración educativa es un tema de actualidad y de gran trascendencia que debe ser leído por las y los integrantes de la comunidad educativa y de aprendizaje, por todos aquellos ciudadanos y ciudadanas que aún creen en un país mejor y que están seguros que su aporte y valor agregado a la sociedad puede contribuir en su transformación y en la realización del ser humano del milenio.

### **3. PROCESO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Participantes**

##### **3.1.1. Población**

La Unidad Bicentenario de acuerdo a su archivo maestro 2010-2011, actualizado a febrero de 2011, cuenta con una población de 67 docentes de los cuales 58 tienen nombramiento regular y son ganadores del concurso público de oposición y merecimientos, 9 están con contrato con el Municipio de Quito y son producto de procesos internos efectuados en el plantel y una educadora pagada con fondos del Comité Central de padres de familia.

**TABLA 1.**  
**PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD.**

<b>Directivos</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Rectora	Femenino	42 años
Inspector	Masculino	41 años

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

**TABLA 2.**  
**PERSONAL DOCENTE POR SEXO, EDAD Y TÍTULOS.**

**TABLA 2.1. Docentes clasificados por edad:**

<b>Edades</b>	<b>No. de docentes</b>	<b>Porcentajes</b>
De 21 a 30 años	8	11.94
Entre 31 y 40 años	40	59.70
De 41 a 50 años	10	14.93
De 51 a 60 años	9	13.43
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

Aproximadamente el 80% de los docentes oscilan entre los 27 y 40 años, es una población relativamente joven.

**TABLA 2.2. Docentes clasificados por género:**

<b>Género</b>	<b>No. de docentes</b>	<b>Porcentajes</b>
Masculino	12	17.92
Femenino	55	82.08
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

La población docente mayoritariamente es de género femenino (82.08%), esto avala los estudios de que en educación predominan las profesionales mujeres.

**TABLA 2.3. Docentes clasificados por título académico:**

<b>Título</b>	<b>No. de docentes</b>	<b>Porcentajes</b>
Profesores	01	1.49
Licenciados	58	86.60
Diplomados, Especialidades, Maestrías y doctorados. Títulos de cuarto nivel.	8	11.94
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

En la actualidad 2 docentes están concluyendo su maestría y 6 se encuentran en proceso. Existe interés por su formación, capacitación y actualización permanentes.

La Unidad Bicentenario de acuerdo a su archivo maestro 2010-2011, actualizado a febrero de 2011, cuenta con 34 profesionales, de los cuales 18 son del área administrativa y 16 de servicios generales y manuales, que la municipalidad contrata a través de empresas tercerizadas y están bajo su administración; 8 corresponden al personal de seguridad y 8 al de limpieza. Del personal administrativo, 3 tienen nombramiento con el Municipio de Quito, 12 tienen contrato con el mismo gobierno seccional y 3 son pagados por el comité de padres de familia; los 15 últimos son producto de procesos internos efectuados en el plantel.

**TABLA 3.**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS.**

**TABLA 3.1. Personal clasificado por edad:**

<b>Edades</b>	<b>No. de personas</b>	<b>Porcentajes</b>
De 21 a 30 años	8	23.5
Entre 31 y 40 años	22	64.7
De 41 a 50 años	2	5.9
De 51 a 60 años	2	5.9
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

Aproximadamente el 88.2% de los docentes oscilan entre los 21 y 40 años, es una población relativamente joven.

**TABLA 3.2. Personal clasificado por género:**

<b>Género</b>	<b>No. de personas</b>	<b>Porcentajes</b>
Masculino	16	47
Femenino	18	53
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

Se observa que en el personal administrativo existe equidad de género y los porcentajes oscilan entre el 50%, en cada uno de los casos.

**TABLA 3.3. Personal clasificado por título académico:**

<b>Título</b>	<b>No. de personas</b>	<b>Porcentajes</b>
Bachilleres personal administrativo	6	17.6
Bachilleres personal de servicios	16	47.1
Técnicos y tecnólogos	3	8.8
Licenciados	5	14.7
Diplomados, Especialidades, Maestrías y doctorados. Títulos de cuarto nivel.	4	11.8
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

La población mayoritariamente corresponde a los bachilleres, el 100% del personal de limpieza y seguridad es bachiller. En el grupo de los 6 bachilleres uno está estudiando, existe un egresado de Economía. Dado que es personal a contrato se recomienda mejorar el perfil del personal administrativo.

La institución cuenta con una población estudiantil de 1185, de acuerdo al archivo maestro registrado en la Dirección de Educación de Pichincha; algunos se han retirado debido al cambio de domicilio, traslado de sus padres a otra provincia o viajes al exterior. Las edades oscilan entre los 5 y 15 años de edad, se atiende de primer año de educación básica a décimos años. En el año lectivo 2010-2011 se apertura el primer año de Bachillerato General Unificado, como dispone el Ministerio de Educación, órgano rector de la educación ecuatoriana. Además se cuenta con 104 estudiantes del Ciclo Básico Acelerado, quienes en el nuevo año lectivo optarán por el Bachillerato Regular (General Unificado).

**TABLA 4.**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR GÉNERO.**

<b>Años de básica</b>	<b>Hombres</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Porcentajes</b>
Primero	51	42.5	68	56.66

Segundo	64	53.33	56	46.66
Tercero	59	49.16	61	50.83
Cuarto	64	53.33	56	46.66
Quinto	66	55	54	45
Sexto	56	46.66	64	53.33
Séptimo	58	48.33	62	51.66
Octavo	50	41.66	72	60
Noveno	38	31.66	76	63.33
Décimo	48	40	62	51.66
<b>TOTALES</b>	<b>554</b>	<b>46.75%</b>	<b>631</b>	<b>53.25%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1185</b>		<b>100%</b>	
Estudiantes del CBA.			104	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>1289</b>	

Fuente: Archivo Maestro 2010-2011.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

### 3.1.2. Muestra

Se aplicó las encuestas al 100% de las autoridades y coordinadores de áreas, años y departamentos (7 profesionales del equipo directivo), a igual que al 100% de las y los integrantes del directorio del comité de padres de familia (15), como también al 100% de estudiantes del equipo directivo de consejo estudiantil (21) de octavos y novenos años de educación general básica del año lectivo 2009-2010. En función de lo recomendado por la universidad y en lo que respecta a la determinación de la población objetivo se aplicó una muestra de 25 docentes, de un total de 65, en función de la información del año lectivo 2009-2010, lo cual representa el 38.46% de la población total.

Fue un muestreo aleatorio, donde no se consideró la población por sexo, ni edad; lo que se contempló es la conformación de los diferentes equipos de trabajo que durante el período lectivo 2009-2010 han cumplido sus funciones. Se aplicó el instrumento a cada uno de los grupos involucrados y focalizados, de acuerdo a la planificación previamente establecida.

### 3.2. Materiales, técnicas e instrumentos de investigación:

La técnica básica empleada en el proceso de investigación educativa es la **encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes, directivos, estudiantes, padres y madres de familia de la Unidad Bicentenario, seleccionados; información de campo que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

#### Técnicas e instrumentos de investigación:

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes **técnicas e instrumentos**: (Universidad de Loja, EVA, 2010).

La entrevista, que se empleó en la obtención de información de los compañeros rectora, vicerrectora y supervisor, con el propósito de profundizar en algunos temas, motivo de la presente investigación.

**Los cuestionarios** de encuesta y entrevista, que permitieron recabar información, precisa, objetiva y veraz.

La **observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos e instrumentos de planificación curricular y desde ese conocimiento describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

- **Fuentes primarias:** son proporcionadas por las autoridades, personal docente, estudiantes, padres y madres de familia de manera directa y viva, son informantes calificados y/o actores de la muestra seleccionada; información que se recogió a través de entrevistas y encuestas en concordancia con el tipo de investigación que se está desarrollando.
- **Fuentes secundarias:** permiten recopilar los antecedentes para profundizar en el marco teórico. Entre las principales están los textos, revistas, folletos, periódicos, impresos o virtuales. Se incluye también el Proyecto Educativo Institucional PEI., el Plan Estratégico PE. y el Plan Operativo Anual POA.

Los objetivos y las partes principales de la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como también de la entrevista y de la observación de los instrumentos curriculares se detalla a continuación:

### **ENCUESTAS:**

- **A LOS DIRECTIVOS**

**Objetivo:** Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del equipo directivo y que fundamentalmente contribuyen a mejorar la calidad de servicio educativo en la administración actual.

**Estructura:**

1. Información general del establecimiento.

- Cuestionario sobre la realidad del establecimiento referente a la organización de los equipos de trabajo, los directivos, la administración y habilidades del liderazgo; sus normas, reglas y procedimientos; el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, mejora del desempeño escolar y progreso de la institución. De los diferentes órganos, la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

- **A LOS DOCENTES:**

**Objetivo:** Identificar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del equipo directivo y la participación propositiva y visionaria de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y de aprendizaje para contribuir en la mejora de la calidad del servicio educativo ofertado.

**Estructura:**

1. Información general del establecimiento.

2. Cuestionario que hace referencia al inventario de situaciones de Enseñanza (ISE.) que se refieren a aspectos de la actividad docente, el rol del líder, el liderazgo, la gerencia estimula ambientes de aprendizaje armónicos, los directivos y docentes promueven la investigación, resistencia de los padres de familia y colegas cuando se intenta aplicar nuevos métodos, trabajo en equipo para tomar decisiones, formación integral del estudiante, sentirse

poco integrado en la escuela y entre compañeros, desacuerdo continuo en las relaciones con rectorado, admira el liderazgo y gestión de las autoridades, se siente comprometido con las decisiones tomadas por rectorado, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y en el área administrativa-financiera.

- A LOS ESTUDIANTES

**Objetivo:** Recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y docentes del centro educativo, a través de sus percepciones en el ambiente real/clima escolar existentes en el mismo.

**Estructura:**

1. Información general del establecimiento.
2. Cuestionario que enfatiza en: La rectora tiene en cuenta opiniones de docentes y estudiantes, autoridades hablan más que escuchan sobre problemas de estudiantes, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, prácticas educativas cotidianas, la motivación en valores, métodos de enseñanza innovadores, relaciones estudiantes-docentes, la evaluación, el trabajo en grupos, docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de autoridades, la ética y valores, autoridades estimulan participación de docentes en proyectos y planes, los procesos de recuperación pedagógica, el talento humano estudiantil, docentes respetan y cumplen los acuerdos establecidos.

- A LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA

**Objetivo:** Recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y docentes del centro educativo, a través de sus percepciones en el ambiente real/clima escolar existentes en el mismo.

**Estructura:**

1. Información general del establecimiento.
2. Cuestionario sobre: la rectora tiene en cuenta opiniones de docentes, estudiantes y padres, autoridades hablan más que escuchan problemas de la comunidad educativa, actividades de integración en diferentes ámbitos con la participación de la comunidad educativa, los valores predominan en las



decisiones de los directivos y docentes, relaciones docentes-estudiantes, en el desarrollo de actividades se observa planificación, organización, control y evaluación, compromiso con las decisiones tomadas por rectorado, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de autoridades educativas, la ética y los valores, autoridades estimulan participación de docentes consejo estudiantil, directivos mantienen liderazgo y gestión en área administrativa-financiera, estimulan el talento humano estudiantil y la aplicación del liderazgo transformacional basado en valores.

### **ENTREVISTAS:**

- A LOS DIRECTIVOS Y SUPERVISOR

**Objetivo:** Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del equipo directivo y que fundamentalmente contribuyen a mejorar la calidad de servicio educativo en la administración actual.

**Estructura:**

1. Información general del establecimiento.
2. Cuestionario del establecimiento: se considera un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes, se realiza una diferenciación entre comunicación e información, el código de convivencia, la organización del profesorado, problemas entre la dirección y el profesorado, características de un líder educativo, tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, los valores institucionales y los que predominan entre profesores y estudiantes, algunos anti-valores.

### **OBSERVACIONES:**

- INSTRUMENTOS CURRICULARES

**Objetivo:** Establecer la relación de los diferentes instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad del servicio educativo en la actual administración.

Los más importantes son:

- Manual de organización (Manual de Calidad).
- Código de ética institucional.

- Plan estratégico 2008-2012.
- Plan operativo anual POA. 2009-2010.
- Proyecto educativo institucional PEI. 2008-2012.
- Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.
- Valores institucionales.
- El clima escolar y convivencia con valores:
- Análisis FODA.

### Recursos materiales, humanos, financieros y técnicos.

Responsables	Recursos económicos	Recursos técnicos
1. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. 2. Autoridades 3. Investigador 4. Docentes, estudiantes y padres de familia.	\$ 100   \$ 500	- Registros y notas. - Instrumentos de investigación. - Cuestionarios y entrevistas. - Bibliografía especializada. - Observaciones y resúmenes - Guías y conversaciones.

Fuente: investigación.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

### Recursos de los actores

Cognitivos	Organizacionales	Políticos	Humanos	Materiales
- Nuevos enfoques de gestión, liderazgo y valores en la administración. - Teorías innovadoras.	- Mejor administración. - Apertura al cambio. - Capacidad de gestión y liderazgo. - Comunicación, toma de decisiones y participación.	- Alianzas estratégicas. - Acuerdos, consensos. - Convenios. - Relaciones y contactos.	- Autoridades. - Directivos. - Equipos técnicos. - Coordinaciones de unidades y departamentos. - Docentes. - Coordinadores de áreas y años.	- Instalaciones físicas. - Logística. - Fichas - Análisis documental. - Fotografías, videos.

Fuente: investigación.  
Elaborado por Lucrecia Cuichán.

### 3.3. Métodos y procedimientos:

La presente investigación, por su propósito es investigación aplicada y por la profundidad es de tipo descriptivo porque interpreta la acción del líder en el campo de la educación. El paradigma es el cuanti-cualitativo. El cualitativo empleado para observar y analizar los diferentes materiales de planificación educativa, entrevistas con directivos y autoridades, entre otros. El cuantitativo utilizado par el análisis de datos y resultados. A continuación se describen los métodos de investigación empleados, adaptado del EVA.:

El **descriptivo**, cuya implementación facilitó la demostración de la orientación metodología del objeto de investigación.

El **Estadístico**, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (cuestionarios de encuesta y entrevistas). Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

<b>Fases de la investigación/ Actividades</b>
<p><b>Ex – ante:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico.</li> <li>2. Consulta bibliográfica</li> <li>3. Consulta con investigadores.</li> <li>4. Observación personal del fenómeno.</li> <li>5. Diseño de instrumentos técnicos.</li> </ol>
<p><b>Durante:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>6. Aplicación de instrumentos de investigación a docentes, autoridades, estudiantes y padres.</b></li> <li>7. Recolección de datos.</li> <li>8. Tabulación de información</li> <li>9. Sistematización</li> </ol>
<p><b>Ex –post.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Socialización de información.</li> <li>11. Interpretación de resultados.</li> <li>12. Toma de decisiones.</li> </ol>

Fuente: investigación.

Elaborado por Lucrecia Cuichán.

### **Procedimientos para el procesamiento de información:**

- Las actitudes al momento de responder entrevistas y encuestas: Se evidenció actitudes tranquilas, serenas, ecuanímes, con un tanto de premura, pues debían atender a sus chicos y chicas. Todos los convocados atendieron el requerimiento. La compañera vicerrectora respondió el cuestionario con seguridad, se filmó su participación, a igual que la Supervisión.
- Las inquietudes, sugerencias en el proceso de investigación, están relacionadas con una educadora de Lenguaje y otro de Sociales sugirieron mayor precisión para dos ítems del instrumento, que estaban un tanto confusos. El cuestionario fue extenso y produjo cansancio y fatiga.
- La observación participante: que se la realizará en forma permanente, a los diferentes espacios de la institución. También se consideran conversaciones casuales. En función de la Guía Didáctica de Investigación Educativa de Carmen Jara Roa.
- Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procede a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoya en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizan los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

### **Análisis y discusión de resultados, fuente EVA.:**

Se procede a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se toma como referente de organización la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Cumplida esta fase, se procede al procesamiento de la información, es un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, son analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirma o rechaza los supuestos. En este contexto, se llegan a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan no el carácter acabado de

la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyen niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de inter-aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procede a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual es necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implica la interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica. El informe contiene los resultados, las conclusiones y recomendaciones para la mejora continua

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de los equipos de investigación, constituyen el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La Gestión: Conceptos.

La gestión es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Pérez: 1993), tomado de la Guía Didáctica Evaluación de Instituciones Educativas, tercer ciclo, de Mariana Buele Maldonado.

En la actualidad la gestión, así como el poder se lo está regresando a la ciudadanía, de manera que este conjunto de procesos teórico-prácticos sean compartidos y tengan la participación de los colectivos directivos y de los integrantes de la comunidad educativa. Los observatorios ciudadanos están trabajando en temas de participación, rendición de cuentas, exigibilidad, equidad, liderazgo, entre otras concepciones que las debemos ejercer, como parte de la ciudadanía y como agentes demandantes de calidad.

La gestión estratégica, se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al *pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional*. (Buele Maldonado, 2010: 59). En toda organización inteligente se aplica la gestión estratégica, elemento clave en instituciones educativas que aplican una gestión de calidad integral, en donde el centro de atención es el ser humano. El cliente se convierte en la razón de ser de la organización.

*Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.* (Daft, 1998: 11). En la gestión de calidad integral se habla de organizaciones inteligentes capaces de aprender, reaprender y desaprender de los demás y de sus propios errores a través del pensamiento sistémico y estratégico y la aplicación del liderazgo moral para la transformación y al servicio de los mandatos sociales.

Al ser las instituciones educativas organizaciones inteligentes, el colectivo administrativo aplica un tipo de gerencia, concebida como la creación y mantenimiento de un proceso de toma de decisiones estratégicas para incluir en el futuro de la organización en base a la administración de los recursos internos, aprovechando las oportunidades externas o previniendo las amenazas del entorno. En la actualidad, inclusive es posible transformar las amenazas en oportunidades, para ello se requiere la adopción de decisiones estratégicas.

### **Modelo de gestión propuesto por el Ministerio de Educación.**

Está contemplado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural que deberá ser aprobada hasta el 16 de marzo de 2011 y que establece el Nuevo Modelo de Gestión. Este análisis es trascendental para la Unidad Bicentenario, ya que es la sede del circuito educativo y su administración deberá responder a las políticas nacionales y a los requerimientos de las 15 instituciones que lo conforman. Síntesis efectuada por el Ingeniero Daniel Larrea, coordinador de Territorio y ciudadanía de la Secretaría de Educación del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito MDQ.



## Implementación CT

Principios	Objetivo	Mecanismos
1. Oportunidades educativas para toda la población (inclusión)	Asegurar la oferta educativa en el territorio.	<b>Plan de ampliación de cobertura</b> (básica y bachillerato) niños, jóvenes y adultos. <b>Apertura de la infraestructura</b> escolar a la comunidad.
2. Servicios educativos cerca de los niños y niñas	Sectorizar el acceso a la educación formal.	<b>Plan de zonificación.</b>
3. Niños y jóvenes como centro del aprendizaje (calidad)	Asegurar aprendizajes significativos.	<b>Centro de desarrollo pedagógico.</b>
4. Servicios educativos vinculados con otros servicios.	Articular los servicios de salud, educación y protección.	<b>Programa territorial de servicios integrados.</b>
5. Identidad y pertenencia al lugar donde se vive.	Promover aprendizajes no formales para toda la población del territorio (CDC)	<b>Plan de educación no formal y espacio público.</b>
6. Participación social a favor de la educación	Facilitar procesos de participación ciudadana.	Creación de <b>"Observatorio de educación"</b>

Fuente. Investigación.  
Elaborado por Daniel Larrea.

