



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo

Gestión, liderazgo y valores en la Fundación Asistencial Armada Nacional del cantón Guayaquil durante el periodo lectivo 2011-2012

Autor:

Carlos Alberto, Reyes Reyes

Director:

Hernán Serafín, Bustillos Ronquillo, Mg.

CENTRO REGIONAL GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Doctora

Graciela Esperanza Castro López

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, Liderazgo y Valores en la Fundación Asistencial Armada Nacional del Cantón Guayaquil durante el periodo lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación Reyes Reyes Carlos Alberto, 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.

Dra. Graciela Esperanza Castro López

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

Loja, Agosto de 2012

(f) -----

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Carlos Alberto Reyes Reyes**, 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 ò acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar el 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 ò técnicos, y tesis de grado que se realicen a través, ò con el apoyo financiero, académico ò institucional (operativo) de la Universidad”.

(f) _____

Carlos Alberto Reyes Reyes.

CI. No. 0911283612

DEDICATORIA:

A Dios, ser supremo y todopoderoso, gracias por haberme dado mucho más de lo que merezco.

En especial se lo dedico a mis padres fallecidos, que lamentablemente no están con nosotros físicamente pero que constituyeron pilares fundamentales en mi formación, educación como persona y como profesional.

A mi Esposa, mujer abnegada, luchadora, dulce, comprensiva... me falta espacio para nombrar tus virtudes, gracias al todopoderoso por encontrarte en mi camino.

A esta Institución Educativa, por permitir mi formación como profesional permitiéndome al mismo tiempo, compartir muchas experiencias agradables.

AGRADECIMIENTO:

En primer lugar, a Dios, por amarnos tanto y regalarnos la dicha de disfrutar cada día como si fuera el último de nuestras vidas, de muchos que vendrán, y que son producto de nuestra constancia y perseverancia.

A nuestros padres y hermanos, que nos han regalado el derecho de crecer, y que en este proceso han estado con nosotros, aunque para la mayoría distantes, deben saber, que son el motor de nuestra motivación... los amamos.

A todos quienes no podemos nombrar porque sería una gran lista, sólo les decimos que: "En todo tiempo nos amamos los amigos, porque son como hermanos en tiempo de angustias", y en nuestro desarrollo, ha sido una realidad.

A nuestros profesores, que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado y que sin duda han calado hondo en nuestras vidas, permitiéndonos escoger esta profesión, por el amor que hemos visto reflejados en su desarrollo profesional.

A nuestro profesor guía, que ha sido una gran ayuda y que sobre todo, nos ha sabido entender, aconsejar y guiar, en este proceso.

A cada uno de los seres con capacidades diferentes con los que laboro cotidianamente, su diferencia enriquece nuestra especie humana, son fuente de mi motivación diaria; gracias por existir.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

	Página:
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Acta de Cesión.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen Ejecutivo.....	1
Índice de Cuadros y Figuras.....	2
1. Introducción.....	6
2. MARCO TEÒRICO:	
2.1. La Gestión: concepto, importancia. Tipos y Clasificación.....	10
2.2. Liderazgo Educativo: concepto, importancia y Características.....	13
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....	18
2.4. Valores y la Educación.....	20
3. METODOLOGÌA:	
3.1. Participantes: Población total y Muestra seleccionada.....	25
3.1.1. Personal Directivo por sexo y edad.....	25
3.1.2. Personal Docente por sexo y edad.....	26
3.1.3. Personal Administrativo por sexo y edad.....	27
3.1.4. Población Estudiantil por Discapacidades.....	30
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.....	31
3.3. Métodos y Procedimientos.....	32
4. DIAGNÒSTICO, RESULTADOS Y DISCUSIÒN:	
4.1. Diagnóstico Situacional.....	35
4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa.....	35
4.1.1.1. Manual de Organización.....	36
4.1.1.2. Código de Ética.....	36
4.1.1.3. Plan Estratégico.....	37
4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA).....	38
4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	39
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones.....	40

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA:

4.1.2.1. Misión y Visión Institucional.....	41
4.1.2.2. Organigrama.....	43
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	43
4.1.3. Clima Escolar y Convivencia con Valores	44
4.1.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	45
4.1.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores	46
4.1.3.3. Dimensión Administrativa-Financiera y Valores	46
4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores	47

4.1.4. ANÁLISIS FODA:

4.1.4.1. Fortalezas y Oportunidades	48
4.1.4.2. Debilidades y Amenazas	48
4.1.4.3. Matriz FODA.....	50

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS:

4.2.1. De los Directivos.....	51
4.2.2. De los Profesores.....	65
4.2.3. De los Estudiantes.....	66
4.2.4. De los Padres de Familia	67
5. Discusión.....	71

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES:

6.1. Conclusiones.....	75
6.2. Recomendaciones.....	76

7. PROPUESTA DE MEJORA:

7.1. Título de la Propuesta	78
7.2. Justificación de la Propuesta.....	78
7.3. Objetivos de Propuesta	79
7.4. Actividades	79
7.5. Localización y Cobertura Espacial.....	80
7.6. Sostenibilidad de la Propuesta	81
7.7. Presupuesto	82
7.8. Cronograma	83
8. Bibliografía	84
9. Apéndices y Anexos.....	86

RESUMEN EJECUTIVO:

La presente tesis analiza la “Gestión del Liderazgo y Valores en la Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN)”, institución social sin fines de lucro que brinda servicios de Psico-Rehabilitación Educativa a sujetos con capacidades diferentes, entre los 5 y 20 años de edad cronológica.

Se aplicaron técnicas metodológicas de investigación como encuestas, entrevistas, observaciones sistematizadas, técnicas de fichas, en donde además se interactuó con la población investigada, resaltando la colaboración prestada por cada uno de sus integrantes.

De acuerdo a la información explorada, en la institución no existe una adecuada gestión de liderazgo por parte de las figuras directivas de la misma, ya que éstas se limitan únicamente a priorizar su papel administrativo. No se brinda un consenso general de criterios para efectuar un buen proceso de toma de decisiones.

Como resultado de este trabajo se recomienda organizar talleres de capacitación curricular, en que la participación del talento humano institucional sea constante, al correlacionarse con los nuevos paradigmas científicos, fortalezcan los marcos de referencias teóricos institucionales y profesionales de cada especialista.

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

¿Qué ha
estado
haciendo
FASAN al
respecto?

Desde hace 5 años
FASAN ha
implementado *talleres*
pre-laborales:

Carpintería

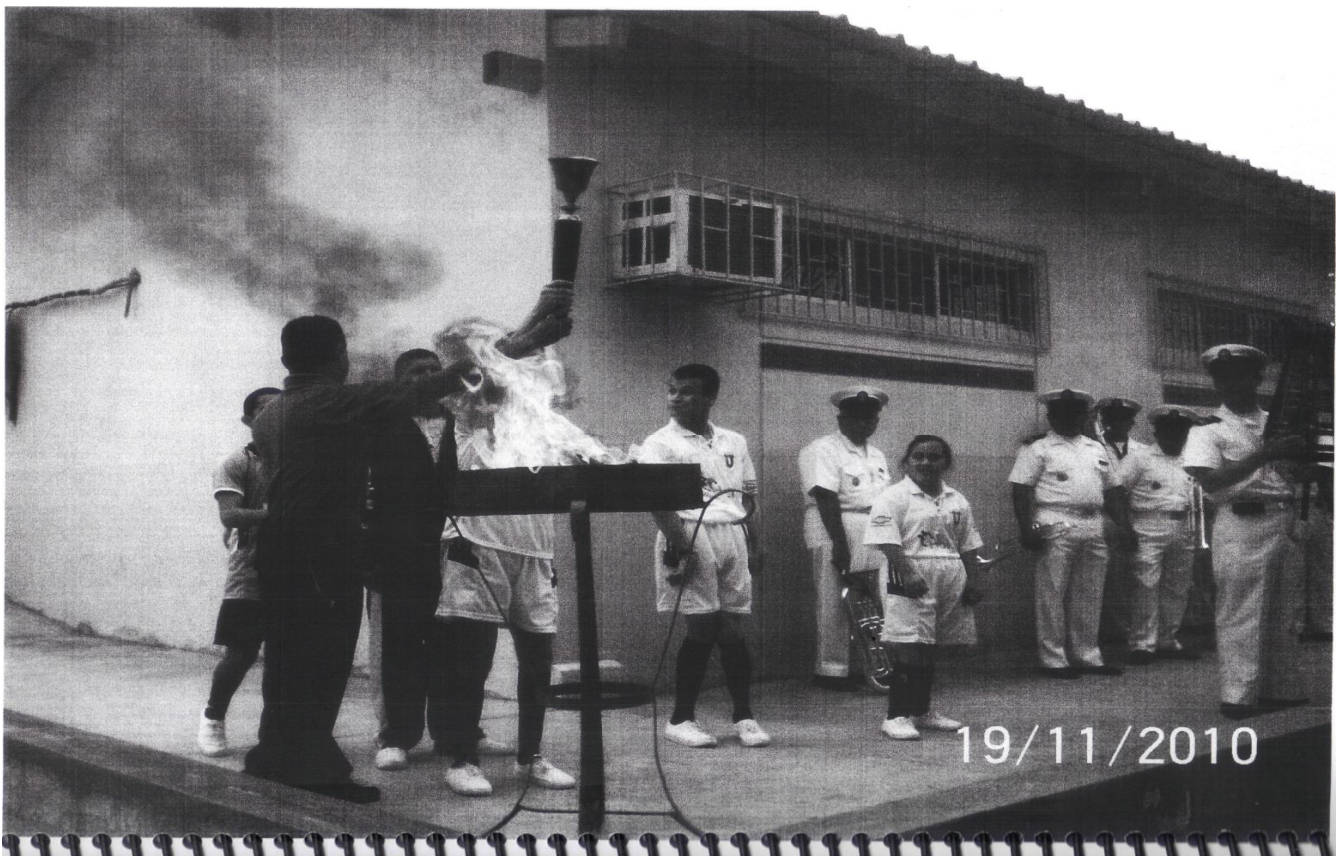
Panadería

Serigrafía

Computación

Costura

Huerto orgánica



1.- INTRODUCCIÓN

La mayoría de los problemas del mundo, de los países, ciudades, comunidades, familia, pareja, se los adjudica a las comunicaciones, por lo tanto la correcta aplicación de técnicas de las mismas son impensables para influir en una persona o en un público determinado, mucho más si hablamos de Liderazgo Educativo, en donde los directivos van a realizar actividades que evolucionan sus organizaciones.

De igual manera. El objetivo de toda empresa o institución es la de ofrecer productos o servicios de calidad, ser competitivos para no desaparecer, exigencias a la globalización en la que se vive, razón por la que la administración de una institución se valora por los resultados o por los logros obtenidos.

La ejecución del presente proyecto obedece en primer lugar porque en la institución, donde se aplicó este proceso investigativo (FASAN) no han existido investigaciones enmarcadas en esta temática y se ha detectado, en el transcurso de su periodo de funcionamiento, escasos niveles de Gestión en Liderazgo y Valores, obteniendo resultados no favorables en la dirección del talento humano institucional, el mínimo fortalecimiento de autoestima personal, en cuanto a ética y valores, la marginación de personas “retraídas” frente al resto del grupo, etc.

Otro de los factores que conlleva a la ejecución del presente documento investigativo es la carencia de una propuesta curricular específica que se elabore en función de los objetivos organizacionales, siendo una institución de educación especial le correspondería proponer adaptaciones curriculares innovadoras considerado los avances tecnológicos actuales y enmarcados con los lineamientos filosóficos e ideológicos de los gobiernos de turno, como el buen vivir, inclusión socio laboral, equidad de género, etc.

La cotidianidad en la transferencia de documentos, de generación en generación, como estrategia laboral, empobrece a educadores, impidiéndoles la oportunidad de desarrollar creativamente al conocimiento, que será transmitido a una población de

sujetos, que con sus limitadas capacidades, se encuentra ávida de nuevos aprendizajes.

Esto significa que los gobiernos de turno diseñan estrategias metodológicas de gestión para implementar normativas de convivencia cotidiana entre educandos, de sobrevivencia ante los fenómenos naturales, lo cual permite innovar constantemente de pautas organizativas pedagógicas en las instituciones pertinentes.

La importancia de una buena gestión implica no solo, incidir favorablemente ante un grupo de personas dirigidas, sino brindar la empatía necesaria para solicitar ayuda, para asesorar y mejorar una óptima estructuración de contenidos o situaciones, establecer beneficiosos niveles de relaciones humanas, enmarcados todos en un clima de respeto, confianza, solidaridad personal y colectiva.

En la institución donde se realizó la investigación se evidencia que existe un escaso nivel de Gestión Curricular por cuanto sus directivos, en el transcurso del tiempo han descuidado algunas funciones en sus roles de administración de recursos humanos, como la implementación científica y sistematizada de sus programaciones académicas del área, fundamentaciones teóricas que no solo deben estar en función de las necesidades educativas del medio sino de las actuales innovaciones metodológicas y tecnológicas de la época.

En función de este objetivo se planificaron sesiones de capacitación con el talento humano institucional, pero con estrategias diferentes a las sesiones habituales, como por ejemplo, que el recurso humano instruido sea el protagonista en el sentido de interactuar constantemente con todos los participantes sobre sus inquietudes, en donde la persona que dirige la sesión sea solo un intermediario o moderador de la misma, que prevalezca la opinión de los participantes, la que debe ser correlacionada con las fundamentaciones científicas sobre temáticas específicas.

El grupo de beneficiarios lo constituyen 30 educadores en diversas especialidades, que conforman el personal técnico-docente de FASAN (Fundación Asistencial Armada Nacional); de igual manera 8 alumnos con aceptables niveles de capacidad funcional, que integran el grupo de alumnos de varias áreas.

Otro grupo que contribuyó con sus opiniones, vivencias y sugerencias, corresponde a los directivos de la fundación (presidenta, directora y coordinadores) junto a los padres de familia de la institución mencionada.

A más de los recursos humanos, también se cita a los recursos logísticos como ordenadores, proyectores, dispositivos de almacenamiento, material auxiliar como DVD, Cd-R , papel impreso, láminas de acetato, auditorio de la institución, mobiliario.

Al pretender citar el interés prioritario en la ejecución de esta tesis, a más de lo descrito anteriormente, se añadirá el afán de mejorar los lineamientos estructurales de la educación ecuatoriana, contribuir con un granito de arena a establecer con firmeza las bases teóricas curriculares que permitan al estudiante con capacidades diferentes convertirlo en un ser productivo ante la sociedad.

Planteamos como Objetivo General determinar directrices de liderazgo que predominan en la institución investigada, explorar su estructura curricular con el afán de contribuir a su mejoramiento y fortalecer los vínculos de la comunidad educativa de esta organización.

Se realizó a través de la observación directa, de la revisión de diversos documentos institucionales, de la búsqueda en fuentes bibliográficas pertinentes y a través de la interacción social con los integrantes de esa comunidad educativa.

Como Objetivos Específicos se planteó investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores; determinar los roles y liderazgo de los directivos/ jefes departamentales, en la ejecución de los planes estratégicos, operativos de la institución educativa; y por último, fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones inciertas, identificando técnicas que los gerentes/directivos puedan utilizar para reducir las dificultades y riesgos institucionales.

En la concreción de estos últimos objetivos se desarrollaron análisis exhaustivos de información selecta sobre Gestión y Liderazgo, se han sugerido pautas factibles de

aplicación para liderar trabajo en equipo, con la finalidad de reducir en la mayor medida posible, conflictos que puedan surgir, como producto de la convivencia laboral cotidiana.

En conclusión, en la institución explorada para la formulación de esta tesis, como la mayoría de nuestro sistema educativo ecuatoriano, se desarrollan escasamente “modelos de Liderazgo y Gestión Educativa” ya que cotidianamente prevalecen intereses de otra índole y a corto plazo, como por ejemplo, preocuparse de mantener un nivel elevado de estudiantes matriculados, de prevalecer un “aparente prestigio” institucional, de obtener réditos financieros en forma inmediata por medio del proceso educativo, entre otros causales, que obstaculizan la creación de un verdadero Liderazgo Educativo, que favorezca el ambiente de nuestros educandos.

Invitamos al lector, que a través de la presente investigación, se involucre en un ámbito educativo bastante complejo pero que brinda suficientes gratificaciones, que al mismo tiempo concientice los principales lineamientos para reestructurar roles directivos en las instituciones educativas, fundamentados en paradigmas científicos que brindaran la consistencia requerida, para transformar positivamente y con proyecciones claras de convertirse en instituciones élites educativas, en nuestra área.

La ejecutabilidad del trabajo investigativo dependerá de la disposición del talento humano institucional, especialmente de jefes y directivos, en quienes recae la responsabilidad de emprender proyectos en que se destaquen líderes emprendedores, con sólida formación de valores en cada un de sus educandos, dotados de la suficiente creatividad para aportar al engrandecimiento de la comunidad educativa.

2.- MARCO TEÓRICO.

2.1.- Gestión: concepto, importancia, tipos:

2.1.1.- Concepto:

La gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre **(Pozner, 2007)**.

Se debe considerar que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno externo científico.

Hoy en día el análisis y la reflexión científica se encuentran disminuidos por el bombardeo tecnológico que focaliza, especialmente a las nuevas generaciones, quienes expuestos a una inadecuada orientación, se muestran confusos y con tendencia a abandonar las directrices del estudio exhaustivo, perseverante, que exige el rigor científico.

La realidad institucional indica que a nivel mundial, la actual crisis económica marca los ritmos económicos de los estados y el sector educativo no es la excepción. En la institución investigada, se sostiene con el autofinanciamiento y con los aportes de militares, como contribución hacia una organización de asistencia social; sin embargo de ello, son muchas las carencias que presenta en su nivel macro institucional.

Al señalar las subjetividades de las personas se fundamenta concretamente que una institución puede estar dirigida por varios directivos en su vida institucional, siendo

cada uno de ellos referente de un “criterio selecto” para organizar la misma, lo que a uno le parecerá adecuado, otro pensará en sentido contrario, estableciendo niveles de “desavenencias organizacionales” en la institución como tal.

Al hablar de “gestión institucional” estamos dando por supuesto que hay instituciones (normas, prácticas, discursos que marcan, inscriben en un modo de habitar el mundo), y que sólo se trata, entonces, de pensar en su funcionamiento, en la mejoría de sus resultados, en la optimización de su rendimiento, en el procesamiento de sus conflictos. (Tello, 2008)

En función de este argumento podemos sustentar que toda organización, por su naturaleza, esta supeditada al control y al perfeccionamiento constante, criterios que aplicados a nuestro trabajo investigativo, se traduce en un proceso encaminado por algunas generaciones, en un constante interactuar de vivencias y criterios, que pretenden cada día forjar por mejores rumbos, el destino de niños, jóvenes y adultos con capacidades diferentes.

2.1.2.- Importancia:

El interés constante de los docentes por querer innovar cada día sus recursos procedimentales, de querer involucrar al educando con el momento actual cotidiano, el persistente avance de la tecnología, modifica invariablemente los niveles de gestión en que se ven inmerso nuestro entorno organizativo escolar. El papel primordial de aquellos que ocupan puestos jerárquicos, en tal sentido, se orientaría a mantener todos los componentes de la organización unidos en una relación productiva.

En la exploración de información específica, en la Fundación Asistencial Armada Nacional, se observó un nivel de gestión directiva escaso, que no permiten proyectar a la institución como organismo de proyectos investigativos e innovadores que lo diferencien de otras instituciones con semejantes visiones organizativas.

“En la Gestión se pueden identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales, que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son:

el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional” (Casasús, 2000)

Así, cada uno de ellos representa un conjunto de procedimientos para determinar el mejor marco de referencia individual para abordar cada una de las problemáticas institucionales en función de determinantes presentes, como por ejemplo de los grupos existentes, de los niveles de interacción laboral que tienen, de la optimización de funciones en cada uno de sus empleados, en fin directrices para modificar favorablemente a la institución, en nuestro caso educativa.

Cualquier diferencia entre la situación actual con la palabra administración y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia **(Boiser Sergio, Sociedad del Conocimiento Social, 2001)**.

Los niveles de “gestión” que se manejan en la fundación, tanto a nivel administrativo como a nivel curricular, obedecen a un modelo de “Gestión Escolar Estratégica”, cuyo objetivo es direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisa, compartida por todos los actores; es en esa ejecución de directrices donde se resaltarán la calidad educativa brindada por cada uno de los componentes de la comunidad educativa de FASAN.

2.1.3.- Tipos:

En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios **(Tello Gerónimo, 2008)**.

Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa, en donde se puede deducir, que el objetivo de producción central en este proceso es la escuela, pero que en el mismo debemos aplicar “normas de economía”. La escuela es ahora un “servicio” y se buscan estrategias para optimizar ese servicio, convirtiéndola consecuentemente, más que institución, en una organización.

La habilidad para planificar se considera un aspecto fundamental dentro de las competencias que definen el rol profesional de los educadores. Es el aspecto central previo a la fase interactiva con sus alumnos y aplicable también en la fase post-interactiva, desempeñándose posteriormente en el diseño curricular; esto requiere una dedicación mas especializada, en el ámbito de la educación especial, en función de la complejidad del mismo.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.

Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados **(Cassaus Juan, 2000)**.

En la gestión educativa se lleva implícito como educadores la decisión de cambiar, de sugerir ideas para proponer alternativas viables y sostenibles en función del grupo escolar a instruir.

El rápido avance de la ciencia y la tecnología nos obliga acelerar nuestros pasos, volviéndose imprescindible aplicar estrategias del Planeamiento Estratégico, es decir la sistematización de información selecta en nuestro currículo a diseñar y la participación espontánea en el mismo.

2.2.- LIDERAZGO EDUCACIONAL.

2.2.1.- Concepto de Liderazgo Educativo:

Robinson sostiene que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” **(Horn Andrea - Marfan Javier, 2010)**.

Este argumento hace referencia en primer lugar a la incidencia directa que tiene el docente sobre sus educandos, considerando así mismo que los alumnos en proceso

de formación son más propensos a aprender conductas por imitación, de ahí la importancia del “buen comportamiento” de sus tutores.

Por otro lado debe emprender un proceso de enseñanza-aprendizaje que este revestido de conductas éticas y nobles, que contribuyan a la formación integral del educando.

La visión de ayudar a los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia es lo que sustenta el Liderazgo Educativo; ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y gratificante.

Sin necesidad de profundizar en todos esos conceptos, se exponen dos ideas entrelazadas que servirán de hilo conductor para comentar muy a grandes rasgos el liderazgo como proceso cultural, el liderazgo instructivo y el transformacional, adquiriendo cada uno de ellos la importancia fundamental en la dirección de organizaciones educativas.

Si bien el Liderazgo instructivo propone contribuir al cumplimiento de objetivos y metas, generar un clima positivo de aprendizaje, apoyar al desarrollo profesional de profesores, entre otros lineamientos, resulta insuficiente en la actualidad porque supone una posición “estática”, dependiente de niveles jerárquicos y que no se proyectaba hacia el cambio.

A su vez, el liderazgo transformacional se fundamenta en conceptos como carisma, visión, diferencias individuales, motivación y estimulación. La aplicación de estas nociones conceptuales se evidencia en los medios que los directivos emplean para buscar soluciones institucionales, en el compromiso que se crea en el talento humano multidisciplinario y en el desarrollo personal del mismo.

2.2.2.- Importancia de Liderazgo Educativo:

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En la época actual se confunden las perspectivas acerca de que para constituirse en un líder educativo se requiere acumulada experiencia docente, ya que esto le permitiría al educador afianzar sus valores humanos y proyectarlos al futuro; resulta fundamental ese bagaje vivencial pero deberá estar matizado de motivación, entusiasmo y creatividad.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar eficientemente, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve **(Juan Cassaus, 2000)**.

Conocimiento y experiencia son trascendentales en la labor educativa, que sumados a un buen “tacto psicológico” de acuerdo a las necesidades educativas de ese momento, le permitirán involucrarse en el mundo de sus educandos, todo esto obviamente, inmerso en una continua actualización y perfeccionamiento de sus labores cotidianas.

Al resumir las características del Liderazgo Educativo el autor hace referencia en primer lugar a la concepción errónea de que un líder tiene que cumplir una función jerárquica “formal”, olvidando que un simple estudiante puede convertirse en líder del grupo de compañeros o que un habitante de un espacio físico selecto, puede liderar las iniciativas de sus semejantes, implicando esto “actitud de cambio” **(Conter Yáñez, 2008)**.

Otra característica nos manifiesta la diferencia con el término “gestión” implicando que este último término puede ser direccionado en diversos ámbitos y es así que podemos hablar de una gestión del conocimiento, gestión de proyectos, gestión organizativa, es decir irá en función del campo en que se lo quiera utilizar.

Contrariamente el liderazgo representa un concepto dinámico, de acción, de propender al cambio, resaltando su manifiesta diferencia con el primer término; una

última característica de este liderazgo nos expresa la naturaleza política, inherente a todo ser humano.

Es así que en el constante proceso de tomar decisiones, de negociar las mismas, de inclinarse por una ò grupo de personas, está vinculada esta acepción, que va a deducir resultados ò logros de diversos criterios, agradables para unos y para otros no tan gustosos, pero que al final tendrán que ser aceptados como tales.

Se concluye entonces que, en la actividad educativa cotidiana, es imprescindible estructurar modelos innovadores de creatividad y emprendimiento, para direccionar grupos, que por múltiples circunstancias, se mantienen como sujetos pasivos, en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Además lo fundamental es la creencia entre la comunidad educativa y el entorno general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes.

Es así como en nuestro medio educativo se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas, en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual.

De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los mismos, lo que ha obligado a un manejo más acertado de considerar el liderazgo como un punto de interés central.

2.2.3.- Tipos de Liderazgo Educativo:

MacBeath (2009) identificó seis patrones de distribución del liderazgo en las escuelas: formal, pragmático, estratégico, incremental, oportunista, y cultural (**Julián López-José Lavie, 2010**).

Lo más interesante es que Macbeth piensa que el liderazgo existe bajo diferentes sistemas de actividad y que los líderes más exitosos operan con todas ellas, en alguna medida, combinación que se ajusta adecuadamente a su propio sistema de actividad, es decir, tanto a la situación como al estadio de desarrollo de la escuela.

Hoy en día existen una diversidad de recursos para optimizar desempeños individuales y colectivos en las instituciones, recursos que en su ejecución comprendería las dimensiones estructurales descritas, no siendo la excepción en la organización educativa inmersa en este proceso investigativo.

Otras de las deducciones de este enfoque teórico ha señalado que la extensión del liderazgo por todo el centro educativo es una de las claves necesarias para conformar una comunidad profesional de aprendizaje.

En definitiva, esas nuevas configuraciones de la optimización del trabajo y del liderazgo en las organizaciones educativas pueden verse como los equivalentes funcionales de un sistema cognitivo integrado, ocupando un espacio imprescindible en función de nuestros objetivos

2.2.4.- Características de cada tipo:

Se incluyen las categorías de “formal y pragmático” en función de que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización, y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con la dinámica de trabajo que grupos e individuos despliegan en un contexto organizativo específico.

Abarca las dimensiones de “oportunista y estratégico” al trasladar el ejercicio de la influencia desde la cúspide de la jerarquía organizativa hacia los equipos mismos de trabajo y hacia los docentes.

De hecho, aunque las interpretaciones sobre el concepto no son unánimes, y la ambigüedad en torno a la forma que adopta en la práctica es patente, se suele caracterizar el liderazgo educacional como una forma de liderazgo colectivo en la que los docentes desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo conjunto.

Por último, sus dimensiones de “incremental y cultural” estarían exteriorizadas al comparar los estudios de Grubb y Flessa (2009) que estudiaron tres modelos alternativos de dirección: escuelas con dos co-directores, con directores rotativos, y una pequeña escuela sin director en donde los profesores se dividían las tareas de éste, señalando algunos beneficios de estos modelos: una atención más directa hacia las prácticas pedagógicas, más atención a los servicios que prestan apoyo a la escuela, y gran disponibilidad para profesores, alumnos y padres.

Pero la distribución del liderazgo en la práctica alcanza incluso más allá de las paredes de las escuelas. **(Julián López- José Lavie, 2010)**. Ellos estudiaron además los procesos de liderazgo pedagógico inscrito en la relación entre profesores, directivos y el personal del distrito. Encontraron que podían compartir tres tareas principalmente: procurar y distribuir materiales, el seguimiento de los procesos de mejora y las actividades de desarrollo del profesorado.

De acuerdo a estas conceptualizaciones y en la institución investigada, no se evidencian el predominio de la sugestión favorable de sus directivos hacia el talento humano institucional, se prioriza el dominio de una figura imponente en decisiones fundamentales sin recibir el consenso de criterios especializados y profesionales, que deberían conducir, a la ejecución de proyecciones innovadoras.

2.3.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER.

2.3.1.- DIRECTIVO:

DIRIGIR es un proceso de imaginación, Iniciativa, pensamiento lógico, acción y dominio. Es elegir un futuro y hacerlo. es decir, por aquí. Es una actividad eminentemente subjetiva. Es un proceso que implica liderazgo.

Dirigir Implica: realizar análisis y síntesis .Descubrir lo que es importante. .Actuar en la incertidumbre (Intuición). Cambiar de estilos (su consistencia es con la estrategia. Ver el futuro. Conseguir cosas, es algo medible y evaluable. **(Valenzuela Jaime , 2004)**.

De acuerdo a estas conceptualizaciones, el directivo se convierte en un protagonista y constructor, en la que su rol se transforma en una gestión jerarquizada, en donde debe brindar apertura para tomar decisiones compartidas y así convertirse en un liderazgo dinamizador.

2.3.2. LIDER:

Al referirnos a este concepto se considera "las capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de una persona ò grupo de personas determinado, provocando en ellos entusiasmo, motivación, para el desarrollo de sus labores cotidianas.

Dominar los atributos del liderazgo no basta; un líder eficaz tiene que conectar los atributos con resultados. Ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito (**Uribe Briceño, 2007**).

Nuestro mensaje a los líderes puede expresarse en la sencilla fórmula: *Liderazgo eficaz = atributos x resultados*. Esta fórmula sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos. Es decir, deben demostrar atributos y también lograr resultados.

2.3.3. Cuadro Esquemático:

DIRECTIVO	LIDER
- Condición humana universal.	- Tarea de gestión que implica cambio
- Planificación del desarrollo de actividades.	- Es capaz de influir en el comportamiento grupal.
- Es un privilegio obtenido para tomar decisiones.	- No puede ocuparse de todas sus obligaciones.
- Capacidad de utilizar diferentes formas de poder.	- Capacidad de inducir ò influir sobre personas ò grupos.

La diferencia entre estos 2 términos sería evidente, ya que el directivo es una definición que implica tener poder en función de su jerarquía, en función de sus

decisiones fundamentales que pueda disponer ó no, en cambio el concepto de Líder obedece a la influencia que pueda tener como persona, que sin ser una persona académicamente preparada, puede influir en otras a través de su carisma, a través de sus iniciativas, de su creatividad, etc.

Mientras que el directivo se direcciona con trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la institución u organización, el líder realiza un trabajo que se hace con y por medio de los individuos para lograr metas de ellos mismos.

La diferencia resaltada es aplicable en la institución investigada, donde físicamente se representa a una figura directiva, se carece sin embargo de la apertura para conciliar opiniones, criterios especializados que conlleven a una solución.

Obviamente, esta situación conducirá a establecer patrones de “estatismo” en su talento humano institucional, la convivencia de ambientes laborales tensos, de disarmonía, que no direccionaran resultados positivos en la consecución de metas favorables a la organización educativa.

2.4. VALORES Y EDUCACIÓN.

2.4.1. VALORES:

Se sostiene que el bienestar permite pensar moralmente. Brecht decía que primero es comer y después la moral: los obreros de astilleros buscan la viabilidad de la empresa, no perder el trabajo, aunque sea a costa de construir barcos de guerra. Pero la práctica muestra que la opulencia y el bienestar no garantizan vivir éticamente, de hecho, la gente más propensa a dar es quien menos tiene. **(Guillen Parra Manuel, 2006).**

El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos.

“Desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: se valorizan si el sujeto protagoniza su existencia; en cambio, desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales y se valorizan según el momento histórico, la situación física en que surgen”. Considerando ambas concepciones, desde edades tempranas necesitaremos vivenciar cada momento de nuestra existencia, para otorgar a cada decisión tomada en el transcurso de la misma, el sello definitivo de nuestra personalidad.

Lo expuesto anteriormente revela la rigidez científica con que pensaron nuestros científicos de antaño, la manera estricta con que se aferraban a la aplicación de parámetros éticos, en las que predominaba la primacía del pensamiento moralista; a diferencia que en la actualidad, las personas se encuentran más inclinadas al resultado inmediato, sin querer esforzarse demasiado pretenden obtener un logro eficaz.

Pretenden inculcarle a los valores un componente de subjetividad, que si hay direccionales sociológicas que puedan afectar al sujeto, van a influir directamente sobre sus manifestaciones éticas. Por ejemplo, dos personas que hayan sido creados en “épocas” distintas históricas, cada una manifestará diferentes escalas de valores en función de la interacción social actual.

2.4.2. EDUCACIÓN:

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores (**Schumacher Sally, 2007**)

La definición anterior es coherente con la realidad, en función de que en su ciclo evolutivo el ser humano tiene la oportunidad de racionalizar sus conductas instintivas a través de este proceso llamado “educación”.

Como consecuencia de ese proceso enseñanza-aprendizaje, este sujeto va adquiriendo una serie de reglas sociales, derechos y deberes con los cuales tendrá que convivir en integración con sus semejantes.

La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados. **(Guzmán Carlos-Morales Ma. Isabel, 2009).**

El ser humano constituye a su vez un único ser, en correlación a su diversidad e integridad, más por esta misma razón, por su naturaleza social, constituye parte de un todo; es decir, lo que lo hace diferente a los seres de su misma especie es su sello personal, su condición de persona, mientras que no se puede concebir a un ser aislado de su mundo externo, sin entrar en contacto social con sus semejantes.

Estos conceptos constituyen verdaderos pilares para concretar planes y proyectos en que se pretenda gestionar diversidad de propuestas curriculares, puesto que, si los educadores no poseen una escala de valores definidas, difícilmente constituirán modelos ejemplares para sus educandos.

2.4.3. Cuadro Esquemático:

EDUCACIÓN	VALORES
- Profunda consciencia que trasciende en los actos humanos.	- Son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual.
- Tiene como propósito la formación de los adultos del mañana.	- Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente.
- Preparar para la competitividad económica	- Los valores se forman en el proceso de socialización.
- Permite utilizar creativa y productivamente su tiempo libre.	- Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización

Al comparar estos 2 términos también se encuentran diversas diferencias, como por ejemplo que la educación se refiere a un proceso general que trasciende sobre los seres humanos, al formarlo e informarlo en función de contenidos múltiples y específicos, que le habilitaran a involucrarse en un mundo de mayor apertura profesional; mientras que los valores se refieren concretamente al componente ético y de valores, estructura característica de los seres racionales, como el hombre.

Además uno de los fines de la educación es la preparación para la competitividad pero sin enfatizar demasiado en las decisiones éticas ó de valores que puedan aparecer en el transcurso de la consecución de objetivos, lo que si resaltan los valores que guarda un enfoque netamente subjetivo.

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación.

En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información.

En el caso de la educación especial no es una excepción y aún más, si observamos los ejes estructurales y curriculares de la misma, que precisa mayor predisposición y ejecución de una escala de valores "selecta", porque aunque parezca paradójico, estos seres con capacidades diferentes, teniendo en la mayor parte de ocasiones, sus capacidades mentales disminuidas, sin embargo de ello la naturaleza los provee de un sexto sentido para intuir situaciones desconocidas para la cotidianidad del resto de personas.

Entonces resultaría muy difícil desligar estos 2 términos por cuanto en el mismo proceso educativo se está formando una persona que viene de un hogar, al que se le

han inculcado una escala de valores única, selecta, diferente a “otras personas” y considero que lo que ejecuta el sistema educativo es la concientización de la escala de valores descrita.

En el contexto de los cambios actuales, no sólo es en el currículo donde hay que centrar los esfuerzos de mejora, paralelamente hay que actuar en la comunidad si queremos posicionar a la enseñanza en la sociedad del conocimiento; de acuerdo a estos principios, la correlación entre estos 2 términos es evidente, ya que la “actuación” del sujeto se encuentra inmerso en una escala de valores, mientras que la estructuración y aplicación del currículo educativo, se encuentra inherente a un proceso de “educación”.

A partir de nuestra propia realidad existe una aguda crisis de valores, evidenciada en la corrupción desenfrenada en las esferas administrativas públicas y privadas, el ascenso de la criminalidad, de la violencia en los hogares, terrorismo, drogadicción, fenómenos que van a estructurar un “sujeto” desadaptado de su entorno social, requiriendo urgentemente la consolidación de un núcleo familiar sólidamente estable, con la implementación de hábitos y normas favorables a su desarrollo mental y físico.

El paliativo para resolver estas deficiencias constituiría la educación en todas sus manifestaciones, tanto en el ámbito interno de nuestro hogar como fuera de él; son entonces las instituciones educativas las encargadas de direccionar soluciones mediatas e inmediatas.

3. METODOLOGIA

La Fundación asistencial Armada nacional (FASAN) es una institución social, de psicorehabilitación educativa, anexada a la Armada del Ecuador.

Brinda sus servicios en las modalidades permanentes y ambulatorias, con horarios de atención de 08:00 a 16:00, con una mayoría de población atendida en sujetos con capacidades diferentes, con diversos diagnósticos como síndrome de Down, parálisis cerebral, trastornos motores, de lenguaje, etc.

En el servicio permanente la institución da el servicio a 200 estudiantes, distribuidos en 8 salones de clases y que son atendidos por 30 profesionales, 25 de ellos psicólogos y 5 tecnólogos médicos con diversas especialidades.

3.1.- PARTICIPANTES:

TABLA # I: GÈNERO DE DIRECTIVOS Y DOCENTES TERAPÈUTAS:

Gènero de Directivos y Docentes Terapeutas:	f	%
Masculino	8	21,05
Femenino	30	78,95
TOTAL:	38	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Resultados de Muestra.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes

Con respecto a la prevalencia del género en los Directivos y Docentes-Terapeutas, se deduce que el mayor porcentaje (78,95 %) lo conforman mujeres, mientras que el 21,05 % son varones, siendo aquello un aspecto positivo en función de la institución que presiden, que es de naturaleza social, consecuentemente las decisiones a tomarse serán revestidas de alto sentido humanista y la sensibilidad del caso que ello requiere.

En cuanto a los docentes terapeutas también constituye un aspecto positivo en el desenvolvimiento laboral por cuanto se requiere delicadeza y mayores niveles de afectividad en el trato cotidiano con nuestros alumnos, en función de que son sujetos especiales y requieren constantes expresiones emotivas, que es característica del género femenino prioritariamente.

TABLA # II: EDAD DE DIRECTIVOS Y DOCENTES TERAPEUTAS:

Edad:	f	%
Años cumplidos(50):	6	15,79
Promedio Edad(35-49 años)	32	84,21
TOTAL:	38	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Resultados de Muestra.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes

En cuanto a la edad de los directivos y docentes terapeutas, se observa que un porcentaje menor (16%) ha cumplido 50 años, que el 84 % lo conforman personas menores a esta edad, en donde a pesar de la amplia experiencia que se ha obtenido en la misma área ò diferentes a ella, necesitaran de la asesoría especializada para tomar decisiones fundamentales institucionales.

También se considera al mismo tiempo que existe una mayoría de talento humano, que va a proporcionar vitalidad y creatividad en sus funciones especializadas frente al alumnado con capacidades diferentes.

Se valoriza más que nadie la experiencia y madurez que nos brindan las vivencias cotidianas, pero no se podría negar que es en nuestra etapa juvenil y adulta que intensificamos nuestros esfuerzos hacia el logro de metas trazadas.

TABLA Nº III: TÍTULOS ACADÈMICOS DE PERSONAL:

TÍTULO ACADÈMICO	f	%
Psicología Clínica-	1	2,08
Psicología en Rehabilitación Educativa	24	50,00
Areas Administrativas.	15	31,25
Otras Especialidades	8	16,67
TOTAL	48	100

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Documentos Institucionales.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En cuanto a las especialidades de los diversos profesionales que conforman el talento humano institucional, se evidencia que se encuentra una psicóloga clínica y el mayor porcentaje (50 %) lo constituyen los psicólogos en rehabilitación educativa, que es una profesión en el área de educación especial; las otras especialidades como las administrativas y afines las constituyen aproximadamente el otro 50 % del total de especialistas.

Entre las otras especialidades del talento humano institucional se encuentra tecnólogos médicos con diversas especialidades como terapistas de lenguaje, terapistas ocupacionales, terapistas físicos, que con su labor especializada, contribuyen no solo al bienestar de los educandos sino al engrandecimiento institucional.

TABLA # IV: GÉNERO DE ESTUDIANTES:

Sexo;	f	%
Masculino	2	25,00
Femenino	6	75,00
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Resultados de Muestra.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Con respecto a los resultados en la tabla estadística de los estudiantes, se observa que la prevalencia de sujetos que se consideraron para realizar este análisis fueron del género femenino (75 %), que apenas el 25 % son varones, sin olvidar que son personas con capacidades diferentes, considerando que se seleccionaron aquellos alumnos con un nivel más alto de capacidad y desenvolvimiento funcional.

Se debe recordar que la población estudiantil es heterogénea, en una modalidad de educación mixta, que el gobierno de turno pretende aplicar en el sistema educativo, modalidad que se la ha venido impartiendo por algunos períodos lectivos, con los consiguientes resultados favorables, como la convivencia grupal, la formación de valores como el respeto, solidaridad, honestidad, etc.

TABLA # V: EDAD DE ESTUDIANTES:

Edad;	f	%
Mayores a 25 años	3	37,50
Promedio Edad(15-24 años)	5	62,50
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Resultados de Muestra.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En función de los resultados observados, también se considera que cronológicamente, el porcentaje prevalente de ellos (62,50 %) son menores a 25 años, el 37,50 % son mayores a 25 años, lo que evidencia actitudes de predisposición y de iniciativas para emprender nuevas tareas, enfatizando también que su “edad mental” es mucho menor a su edad real ò cronológica.

Denominamos “edad mental” a su edad de desarrollo intelectual, a lo que es capaz de desarrollar por sus propias capacidades y por lo general es mucho menor a su edad “cronológica”; se denomina a esta última a su edad real, contabilizada desde la fecha de su nacimiento y que frecuentemente, guarda diferencias con la primera edad descrita.

TABLA # VI: DISCAPACIDAD PREDOMINANTE DE ESTUDIANTES:

Discapacidad	frecuencia	%
D. Intelectual.	5	62,50
D. Sensoperceptivas.	1	12,50
D. Motoras.	1	12,50
Otras Discapacidades.	1	12,50
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Documentos Institucionales.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Los niveles de discapacidad predominante en los estudiantes investigados son de naturaleza intelectual, constituyendo un mayor porcentaje (62,50 %), trastorno que diferencia a su edad evolutiva de su edad cronológica; las otras deficiencias se aproximan al 38 % y entre ellas tenemos trastornos de lenguaje, dificultades de aprendizaje, sensoperceptivas, etc.

Se enfatiza los diversos tipos de trastornos existentes en la educación especial como las intelectuales, motoras, sensoperceptivas, de lenguaje, sin dejar de mencionar que no significa que un sujeto discapacitado debe necesariamente poseer todas las deficiencias sino caracterizados en forma singular; es lo que se llama "diferencias individuales" del sujeto.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

Una Modalidad de Investigación es una colección de prácticas ecléticas de indagación, basadas en un conjunto general de suposiciones e implica preferencias metodológicas, opiniones filosóficas e ideológicas, cuestiones de investigación y resultados con viabilidad.

Otros autores denominan a estas modalidades de investigación “tradiciones de investigación”. Cuando pensamos en el proceso mismo de la evaluación, normalmente tratamos de saber quien hace la evaluación, como la realiza y a qué resultados llega. (**Schumacher Sally, 2007**).

Al hacer un resultado más fino de cómo poder llegar al detalle preciso de quienes intervienen en la evaluación, como se colectaron y procesaron los datos, de como se realizaron las inferencias para obtener conclusiones, nos encontramos que tanto el contexto como las perspectivas, establecen los fundamentos del marco de referencia, en el que la evaluación se efectúa; en función de este marco de referencia, es preciso definir ciertas técnicas utilizadas:

La **Encuesta** es un tipo de investigación científica mediante el cual el investigador selecciona una muestra de sujetos y les administra entrevistas para recoger datos. El formato de encuesta aplicado consta de 3 diseños diferentes: uno para directivos, otro para profesionales de la educación, uno para estudiantes y otro para padres de familia.

La **Entrevista** es una técnica que consiste en una interacción verbal directa entre el entrevistador y el sujeto. En función de que los sujetos podían elegir entre varias alternativas de respuestas, se aplicó una entrevista semi-estructurada.

El primer diseño consta de 14 ítems o preguntas, el otro de 10 ítems objetivos, el siguiente de 14 y de 10 ítems respectivamente.

La **Observación** es una técnica particular de recogida de datos, en el que el investigador observa directa, auditiva y visualmente algún fenómeno o acontecimiento. Cuando el investigador registra sistemáticamente las observaciones resultantes es una clase de observación estructurada, la misma que se aplicó en nuestro caso, ya que se realizó un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria, en relación a los documentos de planificación curricular y gestión organizativa.

En la **Recolección de Información** también se aplicó, además de los recursos técnicos citados, la “técnica de fichajes”, lo que posibilitó la recolección de

información bibliográfica, a través de **fichas**, en las que se enumeran y describen las fuentes bibliográficas citadas.

Las definiciones de los instrumentos de investigación utilizados anteriormente constituyen conceptualizaciones investigadas de textos de metodologías científicas, documentales diversos, narraciones de autores varios, que se aplicaron sistematizadamente para efectuar la recolección de datos, necesaria para estructurar una propuesta de mejora en función del tema planteado.

3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS:

La Investigación educativa es un estudio científico y sistemático, que utiliza aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Existen 5 fases del proceso del desarrollo del conocimiento para mejorar la práctica y estas fases son: identificación de los problemas de investigación, estudios empíricos, replicación, síntesis de la investigación y puesta en práctica ò evaluación.

La **fase de identificación** aplicada al proceso investigativo lo constituyó la experiencia cotidiana producto de laborar en ella, es decir a través de la observación y otros recursos científicos se logró detectar las falencias institucionales señaladas, logrando priorizar aquellas temáticas, que a criterio personal, requerían más atención, en este caso la carencia de roles de liderazgo, especialmente de directivos, la intrascendente estructura curricular existente y la escasa consistencia entre los miembros de la organización educativa.

El **estudio empírico** se estructuró con hipótesis acerca de posibles soluciones a un tema específico, la deducción del pronóstico de una situación determinada y reacciones ante la misma de una población inicial considerada. Se dedujo inicialmente, por ejemplo, que cambiar los mandos directivos sería una solución inmediata pero por tratarse de una institución armada, resulta más complejo aquel proceso.

La **fase de replicación** se limita a proponer antecedentes y justificativos del proceso investigativo realizado, que fines y objetivos perseguimos. En términos generales, el

desarrollo de la tesis se efectuó en un campo investigativo institucional (Fasan), con una población determinada (directivos, docentes, especialistas y alumnos) llevando a resultados específicos, que se señalaran posteriormente.

En la **síntesis investigativa** se elaboraron instrumentos investigativos como fichas de observación, de entrevista, de diagnósticos y documentos similares, aplicables a esta población selecta para deducir resultados finales. A continuación se procedió a tabular resultados deduciendo conclusiones y efectuando sugerencias respectivas.

Al ejecutar la **puesta en práctica** de los lineamientos sugeridos, de la propuesta de mejora, se programaron talleres y sesiones de capacitación a directivos, personal de profesionales, padres de familia, no solo para fortalecer sus dimensiones cognitivas sino afianzar los nexos de comunicación entre estos diversos componentes de la comunidad educativa, que conllevará lógicamente a un mayor fortalecimiento y credibilidad institucional.

Además se utilizaron los siguientes métodos investigativos: La **Investigación Experimental** comprende 3 modalidades: experimental pura, semi-experimental y caso único.

Las 2 primeras pretenden determinar causa y efecto de la situación, dándose una manipulación directa de las condiciones; la última en cambio, implica estudiar grupos de sujetos en lugar de individuos. Esta última de modalidad de investigación experimental es la que hemos aplicado en nuestro proceso investigativo, puesto que nuestro interés se centra en las habilidades de liderazgo que deben poseer educadores y educandos en diversas situaciones cotidianas.

Se ha aplicado una clase de **Investigación Descriptiva** cuando por ejemplo, se consultó al directivo si en su institución se ha promovido la excelencia educativa, el trabajo en equipo, la participación de padres de familia, lo cual nos brinda la pauta para descubrir sus perfiles de líder.

Los ítems dirigidos a los profesionales de la educación incluían temáticas como roles de líder, su integración con el resto de compañeros, su visión profesional

con el resto de directivos, etc. Las preguntas propuestas a los estudiantes implican su visión personal respecto al comportamiento profesional de su director(a), de sus profesores, de los directivos de la institución, etc.

Por último se utilizó a la **Investigación Comparativa** cuando en nuestra previsión de resultados deducimos prematuramente que los directivos y profesionales de la educación, se ven influenciados directa ó indirectamente por sus por sus prejuicios, conflictos familiares ó personales, consecuentemente se les va a dificultar en ser el modelo motivador e innovador, características de un líder que se debe evidenciar frente a sus educandos.

Los padres de familia, en ocasiones y al ser consultados sobre si en la institución predominaba el liderazgo de sus autoridades, respondían negativamente, añadiendo incluso que era mínimo el grado de participación al que ellos tenían acceso en la institución y que se sentían marginados de las mismas; en algunas ocasiones desconocían respuestas sintiéndose inseguros de ellas,

4. DIAGNÒSTICO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1.- DIAGNÒSTICO SITUACIONAL:

Desde la creación de la Fundación Asistencial Armada Nacional (1993), esta empezó a funcionar con un reglamento interno de personal, que estaba en vigencia en ese entonces, tanto para personal militar como civil de la Armada del Ecuador. Sus aplicaciones curriculares las fundamentó en una programación curricular que correspondía al área de Educación Especial, vigente desde el año 1.981.

Hasta la actualidad se han realizado modificaciones sucesivas a este documento en función de las necesidades institucionales y de los educandos, inclusive para la creación de otras áreas no existentes desde su inicio. También se crearon documentos como manual de Organizaciones, Planes Estratégicos, Planes Operativos Anuales, Códigos de Ética, proyectos Educativos Institucionales, etc.

4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa en Liderazgo y Valores:

Los documentos que a continuación se describen, en su mayor porcentaje, fueron elaborados inmediatamente a la creación de la fundación, año 1992, con la aprobación de instituciones locales y nacionales inmersas en el área de educación especial como el Ministerio de Educación, el ex Ministerio de Bienestar Social, el Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), departamentos que en su momento brindaron la asesoría y colaboración del caso para su elaboración respectiva. Actualmente se encuentran vigentes pero con modificaciones inherentes necesarias.

El Código de Ética es un documento, en términos generales, de índole reglamentario, que obedece en muchas ocasiones a criterios subjetivos, propensos a ser aplicados o modificados, en función de interés creados; en cambio, el Manual de Organizaciones evidencia la función jerárquica de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en este caso de la Fundación Asistencial Armada Nacional.

4.1.1.1.- Manual de Organizaciones:

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran.

Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones (**López Julián – Lavie José, 2010**)

El Manual de Organizaciones de la Fundación tiene como objetivos el identificar el diseño organizacional basado en procesos estratégicos, de valor agregado y procesos de soporte.

Los procesos estratégicos comprenden netamente a la planificación institucional y de gestión de calidad de los programas psicopedagógicos; los procesos de valor agregado determinan las necesidades de funcionamiento y de control de calidad; y los procesos de soporte que se dirigen a la implementación de la gestión de la comunicación y la gestión de tesorería.

4.1.1.2.- Código de Ética:

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas.

Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo **(Navarro Montaña, 2002)**

El código de ética en la fundación es un código interno de convivencia, en donde la mayoría del personal son servidores públicos y se encuentran administrados por la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP), controlada por el estado ecuatoriano.

En estos están circunscritos los derechos y obligaciones, así como las sanciones previstas en caso de que se ejecute cualquier indisciplina en su quehacer cotidiano laboral.

4.1.1.3. Plan Estratégico:

El planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones; así podrán adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios.

Una Planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución **(Valenzuela Jaime, 2004)**

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la institución sufre leves modificaciones en cada periodo lectivo a iniciar pero fundamentalmente revela los contenidos programáticos en cada nivel, directrices estratégicas, objetivos estratégicos, programas y proyectos orientados con una visión de futuro.

Entre sus directrices estratégicas se considera lograr autosuficiencia en el financiamiento de las operaciones, el desarrollar organizacionalmente a la fundación y lograr en mediano o largo plazo, la independencia de las actividades de la fundación.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA):

El programa operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma, claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia **(Guillen Parra Manuel, 2006)**

De acuerdo al ámbito de acción de la fundación, el Plan Operativo Anual puede incluir varios tipos de proyectos, sean estos educativos o de asistencia social, los cuales serán implementados de acuerdo a las necesidades de los miembros de la fuerza naval en distintos lugares del país.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Los **proyectos educativos** tienen como objetivo el de aplicar programas que permitan a los usuarios aprender nuevas técnicas, desarrollar habilidades y adquirir conocimientos específicos requeridos para incrementar su potencial intelectual, que permitan una mejor integración con su entorno.

Los **proyectos sociales** tienen como objetivo asistir a las personas en las necesidades específicas, ofreciéndoles servicios para su desarrollo social.

4.1.1.5.- Proyecto Educativo Institucional (PEI):

Proyecto Educativo Institucional (PEI): es el proyecto educativo que elabora cada institución educativa antes de entrar en funcionamiento y debe ser concertado con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres (**Horn Andrés – Marfan Javier, 2010**)

Este proyecto es el indicativo curricular, de componentes cognoscitivos y bloques temáticos de información de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando la comunidad educativa lo requiera.

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

El PEI fue contemplado en la Ley General de Educación de 1994, en su artículo 73. "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles, necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley.

En nuestra legislación toda institución educativa debe registrar su PEI, y las modificaciones que le haga, en la secretaría de educación de su municipio o departamento con el ánimo, de que ésta, pueda hacerle seguimiento

El Proyecto Educativo de la Fundación Asistencial Armada Nacional comprende el área Psicopedagógica y Terapéutica (**Archivos Bibliográfico de Fasan, 1993**).

El **área psicopedagógica** comprende los niveles nocionales (I-II-III), los niveles Primarios (I-II), el área de Autonomía y el área de Talleres (I-II). En esta área se pretende como objetivo desarrollar destrezas psicopedagógicas en función del grupo escolar: aquí se utilizan técnicas de motricidad fina y gruesa, de expresión corporal, destrezas recreativas, ludo terapias, músico terapias, etc.

El **área terapéutica** comprende los departamentos de terapia de lenguaje, ocupacional, física; además las áreas de enfermería y de cultura física/natación. Se aplica la modalidad individual y la terapia grupal, remitiéndose a técnicas específicas en cada especialidad.

4.1.1.6.- Reglamento Interno y Otras Regulaciones:

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Así, debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

Existe un reglamento interno al que nos acogemos todos los empleados públicos de la institución, sean con nombramiento o con contrato interno, que es de total aplicabilidad en nuestra jornada diaria, que comprende tanto deberes como derechos del personal y que es ejecutado, cuando la situación lo amerita, por los directivos de la fundación.

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNIDAD EDUCATIVA.

4.1.2.1. Misión y Visión:

La **misión** genérica de un Centro Educativo estará dirigida a incluir objetivos proyectados por el gobierno de turno, en el afán de revolucionar la educación tradicional que arrastramos por varios años, incluyendo conceptos innovadores y acordes al siglo actual. Se puede dividir a la misión institucional en externa e interna.

La misión externa de la organización está dirigida a satisfacer las necesidades de los estudiantes en cuanto, por ejemplo, a su infraestructura física, que esté acorde a recibir estudiantes con un ambiente físico ameno, con un local cómodo y los requerimientos básicos que toda institución necesita.

La misión interna representaría las acciones a ejecutarse por parte de los estudiantes del centro educativo, como por ejemplo, realizar una minga comunitaria con los pobladores, iniciar cursos de alfabetización, con lo cual se favorecería la interacción social **(Uribe Mario, 2007)**

La Misión de la Fundación es satisfacer las demandas educativas, tanto de los padres de familia como de alumnos, en el área de “educación especial” proponiéndole modalidades de servicio(ambulatorio y permanente), en el que se pretende aplicar diversas técnicas de rehabilitación psicopedagógica, desarrollo de currículo adaptados en función de las capacidades del educando. Esto se encuentra fundamentado en los Manuales de Organización y Planes Estratégicos Institucionales de manera sucinta.

En ésta misma propuesta se ofrece a los interesados infraestructuras físicas amplias, cómodas, espaciosas, que complementen el ambiente de armonía que se pueda brindar a nuestros estudiantes.

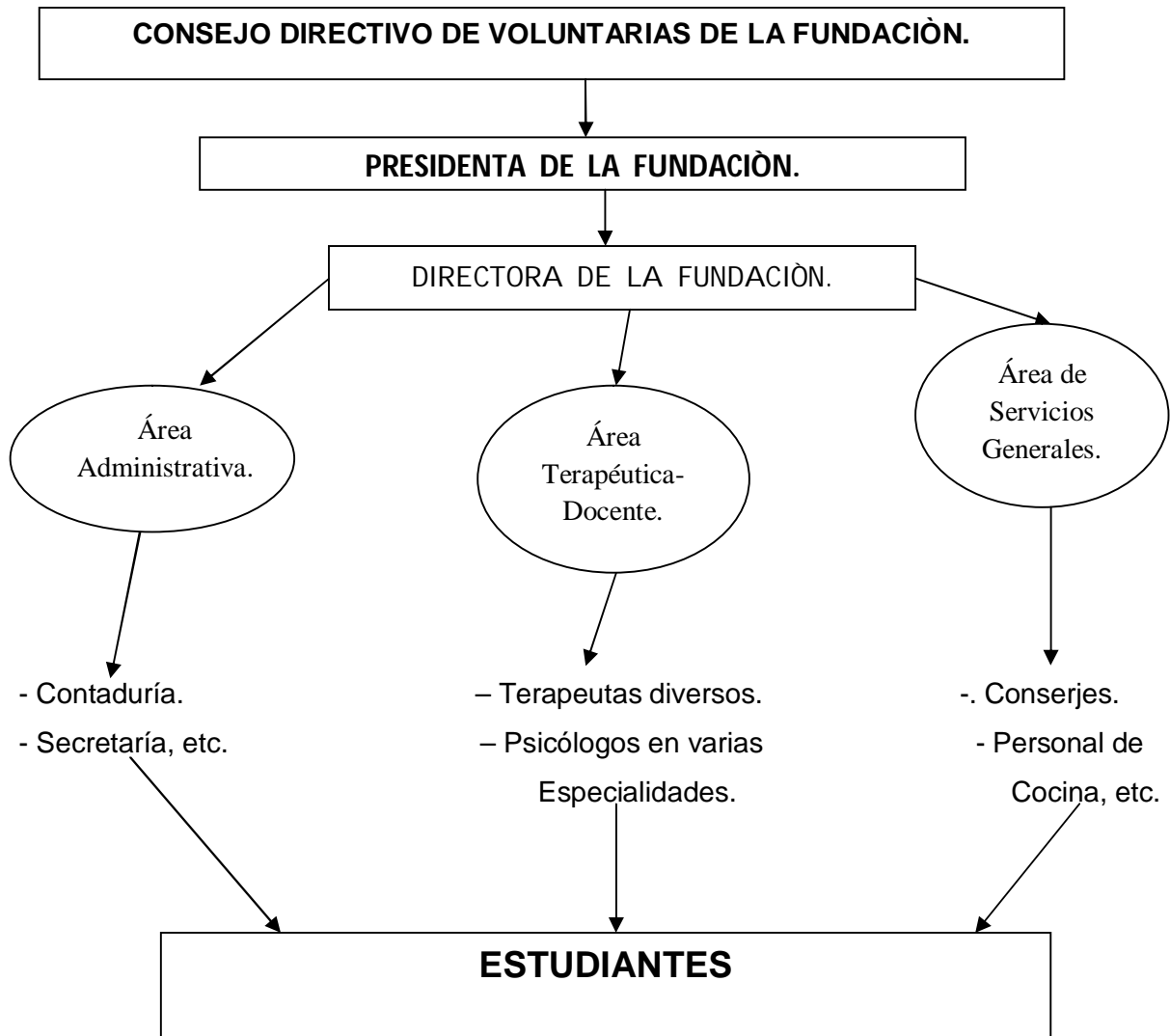
La **Visión** Institucional, en este caso educativa, se refiere a aquello que la organización ò unidad educativa desea ser en el futuro; cuanto más vinculada está la visión de la institución con los intereses de sus integrantes, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos ò fines.

La Visión de la Fundación Asistencial es proyectarse como una institución educativa, de élite, en la modalidad de “educación especial”, en la que su personal sea diagnosticado como altamente capacitado, con aprendizajes de técnicas específicas, que resulte un trabajo laborioso y gratificante para todos aquellos padres de familias que requieran cubrir las expectativas educativas de sus hijos.

FASAN pretende distinguirse entre los establecimientos de educación especial como una institución de élite, estableciendo convenios inter-institucionales con empresas nacionales e internacionales para asesoría educativa, capacitación, ejecución de proyectos pertinentes en su rama.

Es necesario entonces establecer diferencias entre estos 2 términos porque para estructurar la “Misión Institucional” de la fundación deberíamos preguntarnos que creemos acerca de la enseñanza y aprendizaje en la educación especial, acerca del propósito fundamental de esta institución, como base para una toma de decisión; en cambio, al definir la “visión institucional” no debe convertirse en el sueño de un individuo de la organización, sino que tienen que ser compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa; solo trabajando en equipo lograremos objetivos comunes.

4.1.2.2.- ORGANIGRAMA:



4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos:

La Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN), como se expuso en el esquema anterior, está dividida en 3 áreas fundamentales de operatividad: administrativa, terapéutica-docente y de servicios generales.

A la primera corresponden, aparte de directivos que comprende comité ejecutivo de voluntariado, presidenta y directora, las funciones de secretaría y contaduría.

El Comité ejecutivo de Voluntariado de la fundación cumple las funciones de coordinación de cada una de sus integrantes, asignándole tareas específicas en la institución o fuera de ella.

La presidenta ejecuta decisiones administrativas y operativas, en función de los objetivos institucionales planteados. La directora de la institución supervisa el cumplimiento de las planificaciones y programaciones curriculares ejecutadas por cada uno de los docentes-terapeutas.

La secretaria de la fundación se encarga de la digitación, envío de oficios y documentos pertinentes que se requieran en situaciones específicas. La contadora se encarga de la elaboración de documentos contables y de facturar diversos estados de cuentas que requiera la fundación.

El segundo área operativa corresponde al grupo de educadores, que en mayor porcentaje son psicólogos, clínicos y rehabilitadores educativos, quienes son los tutores de sala, instruyendo a los alumnos con capacidades diferentes en sus diversos niveles.

También a los diversos terapeutas con varias especialidades, como físicos, ocupacionales y de lenguaje, que de acuerdo a su área brindan procesos terapéuticos que habilitan y agilitan las capacidades funcionales de los sujetos beneficiarios de la fundación.

No hay que olvidar, que como se lo mencionó anteriormente, la mayor parte de profesionales de la fundación son psicólogos con diversas especialidades, como clínicos, rehabilitadores educativos, etc. y

Por último, el área de servicios generales, que comprende a los conserjes, al personal de cocina y a los diversos operarios de mantenimientos en forma eventual.

4.1.3. Clima Escolar y Convivencia con Valores:

El Código de ética existente en la institución data del año 2.002, el mismo que sistematiza normas de comportamiento individual y grupal, que le permite al talento humano institucional desenvolverse en un clima de armonía laboral, de desenvolvimiento ameno en su labor cotidiana.

Además existe un reglamento interno de personal elaborado en el año 2005 que norma al personal en términos generales, a cumplir sus tareas cotidianas en forma disciplinada, con la estructuración de hábitos favorables a una integración social y laboral.

Los lineamientos del sistema educativo ecuatoriano pretenden ser consecuentes con una visión de América Latina como una sociedad altamente educada. Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa. Considero que la educación, dentro de esa sociedad, debe ser equitativa.

En un país como el nuestro, debe dejar de ser selectiva: actuar en el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica, las que determinen la suerte educativa – y con ello la vida futura -- de los individuos.

4.1.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores:

El quehacer cotidiano de los profesionales de la fundación, psicólogos en su mayoría, por la naturaleza de su profesión, a más de desarrollar un contenido curricular, los especialistas de la fundación enfatizan el “habilitar y rehabilitar” a sujetos con capacidades diferentes.

El Marco Curricular en educación especial comprende básicamente las áreas Socio-Emocional y al área Cognitiva, subdividiéndose cada una de ellas en sub-áreas o ejes de contenidos.

Así, el Área Socio-Emocional comprende la independencia personal, integración social, expresión corporal, los ejes sensorio-motores y las coordinaciones motoras

(gruesas y finas); en cambio, el Área Cognitiva comprende, además de lenguaje, cálculo y entorno social, los ejes de adiestramiento vocacional.

Es de resaltar que este contenido curricular ofrece un abanico de adaptaciones, a ser aplicada, en función de los grupos que se desea instruir, considerando la heterogeneidad de trastornos que presenta la población con capacidades diferentes.

Además en función del Código de Ética existente, en donde se sistematizan una serie de comportamientos relacionados con normas morales y de valor, la aplicación de las mismas es una regla cotidiana que se cumple en la fundación.

4.1.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores:

La estructura organizativa de la fundación, la mayoría esposas de oficiales de la Armada del Ecuador, en servicio activo y pasivo, al interactuar esporádica o constantemente con nuestros niños(as) y jóvenes, se involucran directa o indirectamente, con nuestros objetivos profesionales, entre ellos el otorgar ayuda y comprensión, información pedagógica en función de sus capacidades, constituyéndose también en fuentes de apoyo para nuestro quehacer cotidiano laboral.

Se cuenta con un comité ejecutivo de voluntarias, que se reúnen constantemente para coordinar acciones en beneficio de la fundación, mantienen comunicación estrecha con la presidenta de turno y junto a otros directivos, se encargan del desenvolvimiento cotidiano de la institución.

En la fundación no existe manual de valores; únicamente el talento humano institucional orienta sus desenvolvimientos, a través del código de ética descrito anteriormente.

4.1.3.3. Dimensión Administrativa-Financiera y Valores:

El entorno mencionado es escasamente aislado de la labor diaria y cotidiana pero constituye un bastón fundamental en la existencia de la fundación; sin embargo, a

pesar de su escasa interacción con nuestros grupos vulnerables, sus principios éticos y morales son bastantes firmes, equilibrados, expresando incluso manifestaciones de afecto en los encuentros esporádicos con vuestros niños(as) y jóvenes.

El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales.

Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante un proyecto.

Como se indicó anteriormente, se carece de manuales de valores en los distintos ámbitos de aplicación, sin ser la dimensión administrativa-financiera una excepción. Todo el comportamiento de equipo de profesionales y no profesionales están contemplados en el código de ética existente en la institución investigada.

4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores:

La comunidad es involucrada directamente con nuestra labor, ya sea a través de nuestros alumnos o a través de los padres de familia, como participantes activos en nuestra misión educativa.

En la institución existe un departamento de psicología clínica, que brinda asesoría psicológica a padres de familia y a alumnos, en casos excepcionales, brinda la orientación adecuada a los integrantes del talento humano institucional pero sin que nadie se haga responsable de la instrucción específica de valores y ética.

Tampoco existen documentos extracurriculares al respecto. Constantemente con sus requerimientos, demandas y expectativas a cubrir, son los constantes desafíos al que nos enfrentamos diariamente y que al mismo tiempo, nos compromete cada

día a ser mejores, no solo como profesionales, sino como personas para contribuir al engrandecimiento de nuestra sociedad y de la humanidad, en general.

Pretendemos involucrar entonces con nuestro desempeño cotidiano a toda una comunidad educativa, que experimenta sensaciones de bienestar y felicidad, al visualizar que sus representados cada día perciben un nuevo aprendizaje, que va a favorecer su desempeño funcional y psicológico.

4.1.4. ANÁLISIS FODA:

El FODA refleja los atributos y las falencias institucionales, evidenciando componentes que permitirán adoptar diversas estrategias para fortalecer aquellos elementos que constituyen riesgos para el normal funcionamiento de la institución; a su vez, potenciar aquellas estructuras que contribuyen al buen desenvolvimiento de la organización educativa.

De los resultados obtenidos se evidencia que la fundación cuenta con profesionales capacitados, aulas espaciosas y cómodas, material didáctico actualizado, que son aspectos relevantes para el mejoramiento institucional.

Así mismo, en contraste a lo anterior, la institución conserva escasos medicamentos para atención de pacientes, insuficientes proyectos investigativos sobre los trastornos atendidos, riesgos de presencia de desastres naturales, componentes que requerirán ser enmendados en forma inmediata.

4.1.4.1.- FORTALEZAS:

- **Profesionales Capacitados:** el talento humano institucional mantiene amplia experiencia en este campo educativo y constantemente se está capacitando, lo que garantiza su desenvolvimiento laboral con los educandos.
- **Aulas Espaciosas y Cómodas:** el espacio físico mantiene infraestructura amplia, con aire acondicionado, lo que permite el desplazamiento físico de los alumnos para la aplicación de sus procesos terapéuticos respectivos.

- **Material Didáctico Actualizado:** es el más idóneo y eficaz para trabajar con este grupo escolar, ya que le permitirá desarrollar potencialmente sus destrezas motoras, senso-perceptivas, de lenguaje y todas aquellas habilidades básicas que fortalezcan su autorrealización personal.

4.1.4.2.- DEBILIDADES:

- **Limitado Espacio Físico de Áreas Técnicas:** por ejemplo en salas de enfermería, de cultura física, lo que no permite brindar una adecuada atención a los requerimientos de los benefactores.
- **Desactualización de Documentos Vigentes Institucionales:** permitiendo en muchas ocasiones que el talento humano institucional desconozca de la existencia de documentos creados para la buena convivencia del recurso humano organizativo.
- **Biblioteca con escasas fuentes de consulta:** lo que no brinda la apertura total a aquellos profesionales y personas interesadas en consultar temáticas específicas, como medio de enriquecimiento personal educativo.

4.1.4.3.- OPORTUNIDADES:

- **Implementación de tecnologías dirigidas al sector educativo:** en los últimos periodos de tiempo ha existido un desarrollo vertiginoso de la plataforma tecnológica y la educación especial no es una excepción, simplificando mecanismos de comunicación para nuestros alumnos.
- **Apertura de políticas gubernamentales hacia la educación especial:** el gobierno de turno ha implementado especial atención a este sector vulnerable de la población ecuatoriana.
- **Incremento de población de sujetos discapacitados:** en nuestra sociedad y por diferentes etiologías, se ha incrementado la población de sujetos con capacidades diferentes, constituyendo aquello un motivo de aplicación de nuestras capacidades y destrezas en su proceso educativo.

4.1.4.4. AMENAZAS:

- **Escasa actualización de soportes informáticos institucionales:** los recursos informáticos existentes son obsoletos y no existe la actualización periódica que toda organización, en este caso educativa, requiere.
- **Carencia de Asignaciones de Partidas Docentes Fiscales:** a nivel nacional existe un déficit de profesionales en el área educativa, no siendo la excepción nuestra institución.
- **Disminución progresiva de alumnos en fundación:** en cada periodo lectivo desarrollado se matriculan menor cantidad de estudiantes, requiriendo este aspecto un análisis exhaustivo de parte de sus directivos.

4.1.4.5. MATRIZ FODA:

La elaboración de esta matriz está fundamentada, en la que se considera que son los puntos más perceptibles en la institución, tanto en el aspecto positivo como negativo, correlacionando cada uno de ellos y sugiriendo al mismo tiempo, recomendaciones para mejorar cada una de ellas.

Se debe recordar que el FODA es una herramienta de carácter gerencial, válida para las organizaciones públicas y privadas, que facilita la evaluación situacional de la organización, en este caso educativa, determinando los factores que exigen e influyen desde el exterior hacia ella.

Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, objetivos y las metas de la institución.

MATRIZ 1:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales capacitados. • Aulas espaciosas y cómodas. • Material didáctico actualizado. • Biblioteca con material actualizado. • Diversidad de especialidades en profesionales. • Aulas espaciosas y cómodas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado Espacio Físico de Áreas Técnicas. • Desactualización de Documentos Vigentes Institucionales. • Biblioteca con escasas fuentes de consulta. • Carencia de Sala de Revelado de Serigrafía. • Escasa colaboración de padres de familia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de tecnologías dirigidas al sector educativo • Apertura de políticas gubernamentales hacia la educación especial • Incremento de población de sujetos discapacitados • Donación de víveres para reparto naval. • Asignación presupuestaria para implementos deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa actualización de soportes informáticos institucionales • Carencia de Asignaciones de Partidas Docentes Fiscales. • Disminución progresiva de alumnos en fundación. • Escasos medicamentos para enfermedades de alumnos. • Mínimo equipamiento ante la presencia de desastres naturales.

4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

.4.2.1.- De la Encuestas a Directivos:

La institución educativa en la cual se realizó el trabajo de investigación es en la Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN), que se encuentra ubicada en la parroquia Ximena de la ciudad de Guayaquil, de la provincia de Guayas, de sostenimiento fisco-particular y con servicios educativos a una población de sujetos con capacidades diferentes, hijos de militares y civiles, con edades cronológicas comprendidas entre los 4 y los 24 años de edad.

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

Tabla # 6:

	Forma de Organización:	f	%
a	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	6	75,00
b	Coordinadores de área	1	12,50
c	Por grupos de trabajo.	1	12,50
d	Trabajan individualmente.	—	—
e	No contestan.	—	—
	TOTAL	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

La forma de organización en una institución es un elemento importante para su éxito. Del resultado del análisis, un porcentaje significativo, (75%), manifiestan que toda la responsabilidad la tiene el director, factor determinante para clasificar como un liderazgo Instructivo.

“Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlo, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador, de los profesores en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces”. Se puede concluir entonces, que los directivos no evidencian liderazgo dentro de la administración actual.

En si se considera el último criterio, no en cuanto a liderar una reunión de equipo sino la falta de conciliación dinámica con la mayor parte del talento humano institucional, en saber aceptar una crítica constructiva, en direccionar este tipo de reuniones y lograr una conciliación de criterios hacia un solo objetivo.

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

TABLA # 7:

	Aspectos:	f	%
a	El número de miembros de la institución.	2	25,00
b	Los resultados obtenidos en la institución.	4	50,00
c	Valor y tiempo empleado en la institución.	2	25,00
d	No contestan.	—	—
	TOTAL	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

El tamaño de la organización, en este caso de la fundación educativa, obedece a varios factores, de ahí que los porcentajes son variables en cuanto a números de miembros, resultados obtenidos, a valores y tiempo empleado en la institución, correspondiendo a porcentajes mayores (50 %) los resultados obtenidos por la propia institución, siendo el número de miembros o participantes, escasa su participación (25 %).

4.2.1.3.- Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

TABLA # 8:

Aspectos que se toman en cuenta:	f	%
a.- SI.	6	75,00
b.- NO.	2	25,00
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

El cuadro revela que el mayor porcentaje de evaluados (75 %) sostiene que se consideran los criterios de manuales y códigos existentes en la fundación como principios de convivencia; una minoría de entrevistados (25 %) estuvo en desacuerdo con estos criterios.

4.2.1.3.- LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO.

La administración de instituciones educativas es un concepto muy ligado al concepto de organización, que se considera un sistema de actividades, conscientemente coordinadas de 2 ò más personas.

Debido a sus limitaciones individuales los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos, que la acción individual aislada no podría alcanzar; en nuestro caso es lo que se denomina "equipo multidisciplinario".

4.2.1.4.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

TABLA # 9:

Aspectos que se toman en cuenta:	f	%
a.- SI.	3	37,50
b.- NO.	5	62,50
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

A pesar de que anteriormente se expresó que las decisiones fundamentales se aplican bajo el consenso de una mayoría de criterios directivos u organizativos, en la ejecución de tales consensos no siempre prevalece la disposición inicial sino que es modificada, como lo expresa el cuadro en donde el 62,50 % concluye que no se han considerado versiones iniciales.

El 37,50 % (minoría de criterio) sostiene que se respeta la mayoría de criterios, juicios que por lo general se manejan con “intereses creados” en el afán de obtener algún reconocimiento o protagonismo personal.

4.2.1.5.- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

TABLA # 10:

Aspectos que se toman en cuenta:	f	%
a.- SI.	6	75,00
b.- NO.	2	25,00
TOTAL:	8	100,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En los resultados de este aspecto se observa que existe bastante apertura en la transmisión de información con su recurso humano cercano de parte de directivos y superiores, como lo indica el 75 % que expresó su complacencia por la confianza de parte del recurso humano gerencial.

El 25 % de directivos respondió negativamente, de que no existe la apertura suficiente para consensuar criterios y llegar a soluciones favorables en casos de conflictos laborales.

Esta afirmación es confirmada por testimonio personal ya que se pudo observar la imposición de criterios directivos sin escuchar la conciliación de juicios, quizás subordinados por jerarquías institucionales pero muy valiosos para resolver conflictos; opinión que contradice abruptamente con el porcentaje inicial.

4.2.1.6.- La administración y liderazgo del centro educativo.

TABLA # 11:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	2	25,00	6	75,00	–	–
b	El desarrollo profesional de los docentes.	3	37,50	5	62,50	–	–
c	La capacitación continua de los docentes.	–	–	3	37,50	5	62,50
d	Trabajo en equipo.	6	–	2	–	–	–
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	37,50	5	62,50	–	–
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	6	75,00	2	25,00	–	–
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	–	–	5	62,50	3	37,50

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Al promover la excelencia educativa por parte de sus directivos, observamos que en un alto porcentaje (75 %) se ejecuta aquello, donde existe interés que el profesional se capacite constantemente o por propia iniciativa sus anhelos de superación académica se vean materializados. La frecuencia “a veces” significa que se lo realiza esporádica o eventualmente, no con la continuidad que debería suceder.

También se puede apreciar la escasa participación de padres de familia, donde únicamente se los convoca para asuntos fundamentales como la entrega de libretas e informes escolares y no solicitar su presencia para aspectos de colaboración con la institución, de participación activa en la rehabilitación de su representado, en su formación para favorecer su función de tutor, etc.

Tanto el desarrollo profesional como su capacitación continua son señalados en un porcentaje de 62,50 % y 37,50 para la respuesta “a veces”, lo que implica e incide negativamente, en la calidad de servicio brindado.

4.2.1.7.- Habilidades de Liderazgo que se requiere para dirigir una institución.

TABLA # 12:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	6	75,00	1	12,50	1	12,50
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	—	—	7	87,50	1	12,50
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	7	87,50	1	12,50	—	—
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	—	—	1	12,50	7	82,50
e	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión.	—	—	6	75,00	2	25,00

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

El criterio de directivos es importante en función de éste ítem, ya que consideran que las habilidades de liderazgo son innatas en un 75 %, sosteniendo que las personas nacen con esas destrezas de dirigir, de proponer iniciativas innovadoras y de emprendimiento.

Otro grupo considera que se adquieren a partir de la experiencia, en un porcentaje del 87,50 %, que se van estructurando en el proceso cotidiano de la formación vivencial, especialmente académica y de formación científica.

A través de la capacitación continua otros criterios (75 %) consideran que, recibiendo información especializada en función de la temática, se logran aplicar directrices de liderazgo en diversas situaciones;

El último y minoritario porcentaje (12,50 %) sostiene las frecuencias “a veces” y “nunca” refiriéndose que las habilidades de liderazgo para dirigir la institución son innatas, que se adquieren a partir de la experiencia, evidenciando desconocimiento e inseguridad en sus respuestas emitidas.

4.2.1.8.- Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.

TABLA # 13:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	7	87,50	1	12,50	—	—
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	—	—	6	75,00	2	25,00
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	75,00	1	12,50	1	12,50
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	100.00	—	—	—	—

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En función de los ítems planteados, se procedió a categorizar respuestas que indicaban que la exploración de información para conocer dichos aspectos se traducía en un 87,50 % que consideraba la opinión de los miembros de la comunidad educativa para mejorar como institución.

En cuanto a la disminución de estudiantes, el 75 % expresaba su preocupación y el total de entrevistados, se focalizaban en la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

La respuesta “a veces” presentaba intervalos entre 12,50 y 75 %, lo que significa la inseguridad de respuestas y la escasa aplicación de procesos administrativos en recursos humanos, con el fin de mejorar la convivencia de los mismos.

La respuesta “nunca” representa el total desinterés ò desconocimiento para operativizar mecanismos que conlleven a evitar las falencias señaladas en el cuadro

como disminución del número de estudiantes ò mejorar los mecanismos de control para mejorar el aprendizaje de la población escolar discapacitada.

El porcentaje máximo (100 %) indica la existencia de ambientes cordiales en la organización educativa, no solo entre directivos y docentes, sino también con los alumnos, lo que favorece obviamente el logro de objetivos, especialmente curriculares.

4.2.1.9.- Organismos que integran la institución.

TABLA # 14:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección(director-a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	2	25,00	6	75,00	-	-
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	7	87,50	1	12,50	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.	6	75,00	2	25,00	-	-
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.	6	75,00	1	12,50	1	12,50
e	Otros (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

El área administrativa de la institución participa esporádicamente en las reuniones de equipo, que son netamente pedagógicos, es por esta razón que mantienen un porcentaje del 25 % y la frecuencia “a veces”.

Los directores o secretarios de comisiones desempeñan un rol más protagónico y se le asigna el porcentaje de 87,50 %, con la frecuencia “siempre”; los coordinadores y equipos docentes indudablemente que participan con mayor protagonismo, lo que destacan en los porcentajes obtenidos en forma global, como resultados evidentes.

4.2.1.10.- Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

TABLA # 15:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación ò seguimiento global del grupo de alumnos.	7	87,50	1	12,50	—	—
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	12,50	1	12,50	6	75,00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	12,50	1	12,50	6	75,00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	75,00	1	12,50	1	12,50

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Los resultados del cuadro indican que los docentes realizan un seguimiento al grupo de alumnos en un porcentaje del 87,50 %, con la frecuencia “siempre”, sin embargo, al establecer acciones necesarias para mejorar la convivencia del grupo, el porcentaje mayor(75 %) corresponde a la frecuencia “nunca”; la misma frecuencia de respuesta al tratar de forma conductual los conflictos.

Esto significa que no se procede equitativamente en función de las decisiones a tomar con el grupo escolar, de la disposición mínima para resolver situaciones conflictivas de los estudiantes.

En función de que en la institución del personal la constituyen psicólogos, se centran en modificar favorablemente conductas escolares, al mismo tiempo que se coordinan enseñanzas y aprendizajes, tanto para los alumnos como a sus representantes ò tutores.

4.2.1.11.- Los departamentos didácticos y sus acciones.

TABLA # 16:

ORDEN :	Los Departamentos se encargan de :	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	7	87,50	1	12,50
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	25,00	6	75,00
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	8	100,00	—	—
d	Mantener actualizada la metodología.	6	75,00	2	25,00
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	12,50	7	87,50
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	7	87,50	1	12,50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	8	100,00	—	—
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	12,50	7	87,50
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	8	100,00	—	—
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	12,50	7	87,50

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

La mayor parte de respuestas tienen una alta frecuencia negativa, no porque no se cumple los procedimientos descritos, sino que en educación especial la mayor parte de programas constituyen adaptaciones curriculares que pretenden cumplirse en un periodo limitado, que no van a permitir diagnosticar un trastorno de aprendizaje ni

tampoco formular un proyecto de trabajo pero que si logran observar progresos estimativos en función de la discapacidad del sujeto.

Así por ejemplo, en la propuesta de ejecución de proyectos a los directivos de la fundación, apenas existe un 25%, en promover la investigación educativa , lo cual constituyen aspectos negativos para el prestigio institucional.

4.2.1.12.- LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

TABLA # 17:

ORDEN:	ACCIONES:	SI:		NO:	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de centros de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	87,50	1	12,50

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

La respuesta afirmativa mayoritaria evidencia que el proceso de gestión educativa en la institución produce soluciones a las dificultades presentadas, así por ejemplo, conduce a un acertado consenso de criterios especializados para diagnosticar un trastorno de desarrollo o educativo.

El porcentaje de respuestas negativas (12,50%) revelado por el cuadro, afirman que la gestión educativa realizada en la institución, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias de la comunidad educativa.

Se debe recordar que la "gestión educativa" implica un proceso de planificación como de administración de lo diseñado, de procesos curriculares modificados en el

transcurso del tiempo, de procesos de sostenimientos adecuados de recursos humanos, que contribuyen ò desfavorecen el sistema educativo de nuestra sociedad.

4.2.1.13.- MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

TABLA # 18:

ORDEN :	Material de Planificación:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de Procesos.	1	12,50	7	87,50
b	Plan Estratégico.	6	75,00	2	25,00
c	Plan Operativo Anual.	7	87,50	1	12,50
d	Proyectos de Capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	12,50	7	87,50

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Directivos.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En este cuadro, como estrategia metodológica de planificación, se utilizan con menor frecuencia, la reingeniería de procesos (12,50 %), los proyectos de capacitación (12,50 %), planes estratégicos(75 %), lo cual incide negativamente en el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución, ya que los recursos metodológicos citados constituyen innovadores procesos de capacitación y emprendimiento institucional.

Es de considerar que en la Reingeniería de Procesos se refiere a “como haríamos las cosas si comenzáramos desde el principio”. El término Reingeniería viene del proceso de retirar un producto electrónico y diseñar una versión mejor; sin embargo, a medida que miles de organizaciones (incluida la nuestra), introducen procesos de mejora continua, los componentes de esta organización ya no podrán apoyarse en

sus logros y éxitos anteriores, reflexión válida considerando la modernización de estrategias científicas aplicables a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

5.1.2.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES:

TABLA # 19:

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.	20	66,67	10	33,33	—	—
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 escolarización.	10	33,33	20	66,67	—	—
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.	25	83,33	5	16,67	—	—
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-estudiantes-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	26,67	15	50,00	7	23,33
5.- Resistencia ó escepticismo en los padres, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	25	83,33	5	16,67	—	—
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza de aprendizaje.	27	90,00	3	10,00	—	—
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	83,33	5	16,67	—	—
8.- Resistencia en los compañeros ó director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	22	73,33	8	26,67	—	—
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	27	90,00	3	10,00	—	—
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	20	66,67	10	33,33	—	—
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	6,67	10	33,33	18	60,00
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	8	26,67	10	33,33	12	40,00
13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	33,33	8	26,67	12	40,00
14.- Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	16,67	10	33,33	15	50,00
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	6,67	10	33,33	18	60,00
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	2	6,67	18	60,00	10	33,33

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Docentes.
Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

En la encuesta a docentes se expresan diversas tendencias: por un lado se manifiesta que se promueve la gerencia educativa en los elementos de la comunidad, que se toman en consideración los diversos criterios existiendo trabajo en equipo, pero por otro lado se señala que existen desacuerdos constantes con la directora, la opinión de sentirse poco integrado(a) con el resto de sus compañeros.

Además se concluye que los directivos no mantienen liderazgo en los diversos ámbitos explorados, en función de la encuesta.

5.1.3.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES.

TABLA # 20:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.- El Director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes /	20	66,67	10	33,33	—	—
2.- Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes.	10	33,33	20	66,67	—	—
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	25	83,33	5	16,67	—	—
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	26,67	15	50,00	7	23,33
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	25	83,33	5	16,67	—	—
6.- En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	83,33	5	16,67	—	—
7.- Resistencia en los compañeros ò director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	22	73,33	8	26,67	—	—
8.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	27	90,00	3	10,00	—	—
9.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	20	66,67	10	33,33	—	—
10.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	6,67	10	33,33	18	60,00
11.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	8	26,67	10	33,33	12	40,00
12.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	33,33	8	26,67	12	40,00
13.- Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	16,67	10	33,33	15	50,00
14.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	6,67	10	33,33	18	60,00
15.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	2	6,67	18	60,00	10	33,33

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Estudiantes.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Los estudiantes, en sus limitadas respuestas alternativas, reprodujeron una mayoría de respuestas (entre 66 y 90 %) con la frecuencia “siempre” lo cual sintetiza la conformidad y el ambiente de armonía, que perciben los mismos hacia sus directivos y profesores.

En el ítem por ejemplo de, iniciar la clase por parte del docente con pautas motivacionales, de hacer participar espontáneamente a todo el grupo escolar, la mayoría de sus respuestas fueron afirmativas. Al responder afirmativamente, si los docentes enseñaban con el ejemplo, evidenciaba la existencia de liderazgo frente al grupo escolar.

5.1.4. - RESULTADOS DE ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA:

TABLA # 21:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.- Comparte el criterio de que su representado evidencia frecuentemente características de líder.	10	66,67	4	26,67	1	6,67
2.- Periódicamente ejemplifica patrones de organización y otras características de líderes en sus hijos.	12	80,00	1	6,67	2	12,33
3.- En caso de considerarse una persona creativa, transmite aquellas virtudes a los suyos.	14	93,33	1	6,67	—	—
4.- Es de su criterio que el gritar y el vestir inadecuadamente, inciden negativamente en una persona.	11	73,33	3	20,00	2	12,33
5.- En el plano familiar, se respetan las ideas de todos los integrantes de la misma.	9	60,00	5	33,33	1	6,67
6.- Describa las ocasiones en que se siente una persona sin iniciativas.	2	12,33	7	46,67	6	40,00
7.- Como persona imparcial y frente a un conflicto, contribuye a solucionarlo?	4	26,67	8	53,33	3	20,00
8.- Concluya, se siente frecuentemente parte del problema.	2	12,33	5	33,33	8	53,33

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Padres de Familia.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Los padres de familia manifiestan que “observan” bastantes conductas de liderazgo en sus hijos (66,67 %), que ellos han constituido verdaderos ejemplos frente a los suyos, que evidencian características de creatividad (80 %), de iniciativas, de ser despiertos frente a cada situación compartida, en función de su trastorno.

Se debe enfatizar el que tener un hijo especial involucra mantener un “estilo de vida” bastante marcado por frustraciones, conflictos, carencias emocionales, que convierten a una persona extremadamente sensible ante cualquier situación que se presente y aquello lo sostenemos por la vivencia cotidiana de nuestra labor; es por ello que se precisó cada temática planteada a cada uno de ellos.

MATRIZ 2:

5.1.5.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Nro	Pregunta	Res puesta Positiva	%	Res puesta débil	%
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En que se diferencia de la información?	4	50,00	4	50,00
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el como, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	2	25,00	6	75,00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	62,50	3	37,50
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	50,00	4	50,00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	37,50	5	62,50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	50,00	4	50,00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y los alumnos?	5	62,50	3	37,50
8	¿En el caso de existir antivalores, cuales son?	Autoritari smo		Hipocres ía.	

Fuente: Fundación Asistencial Armada Nacional- Entrevistas a Padres de Familia.

Elaborado por: Carlos A. Reyes Reyes.

Al realizar la entrevista a los directivos sobre la temática descrita, los porcentajes de respuestas fueron variables, incluyendo nociones conceptuales sobre comunicación (50 %), su mediación al suceder conflictos entre su personal (62,50 %), sobre la clase de liderazgo que prevalece en la institución, otorgando a esta una respuesta débil y la existencia de antivalores en la misma.

Uno de los aspectos más resaltables es sobre la existencia de valores que predominan en los profesores y alumnos, de igual manera los valores institucionales, lo cual se convierte en un aspecto positivo para la existencia de la organización y su desenvolvimiento cotidiano.

MATRIZ DE PROBLEMAS:

PROBLEMAS OBSERVADOS.	CAUSAS.	EFFECTOS.
PROBLEMA 1	El escaso nivel de comunicación que mantienen los directivos con los docentes y estudiantes.	Originar situaciones de inhibición en los estudiantes y de desvalorización de conceptos en los docentes.
PROBLEMA 2	Escasa participación de padres de familia en la toma de decisiones institucionales.	Desconocimiento de decisiones sobre su representada y escasa colaboración de los mismos.
PROBLEMA 3	Parcialización en la asimilación de sugerencias curriculares realizadas por docentes-terapeutas de la institución.	Competencias profesionales inadecuadas al igual que las relaciones sociales entre compañeros.

Se han priorizado 3 problemas fundamentales en la fundación: el primero de ellos va a provocar situaciones aversivas, de rechazo, ya que no se brinda apertura y confianza, especialmente a docentes y alumnos, para expresar pensamientos e ideas espontáneamente.

La mínima participación de los elementos de la comunidad educativa también es considerada, en función de no darle el protagonismo necesario en los logros de sus representados; y por último, si no existe el consenso imparcial para aceptar una sugerencia, no se estructuran acuerdos trascendentales para la consecución de objetivos mediatos e inmediatos.

Las decisiones curriculares aplicadas en el proceso educativo no son producto de un consenso de criterios sino con frecuencia, imposición de criterios directivos de turno. Esporádicamente, se solicita el criterio del talento humano institucional, se anotan los juicios expuestos pero en la mayor parte de ocasiones, quedan registrados en el archivo del papel.

El no brindar la oportunidad de expresarse ni comunicar sus ideas a los estudiantes(a pesar de sus capacidades limitadas), disminuye las oportunidades de conocer sus expectativas e inquietudes respecto a sus necesidades, sean estas de cualquier índole.

La desvalorización del talento humano institucional, sin actualizar sus conocimientos, desvalorizando o desautorizando su rol de educador, merma la disposición de convertirse en un sujeto protagonista, líder del proceso educativo, convirtiéndose consecuentemente en un individuo desmotivado y rutinario, que ejecuta su actividad por compromiso laboral, más que por vocación real.

En fin, estas problemáticas generarán la presencia de conflictos, de puntos de vistas parcializados que no contribuirán a ejecutar propuestas institucionales, a ensimismarse en argumentos “selectos” que aparentemente brindaran soluciones integrales a largo plazo; de igual manera, la no participación de los padres de familia en cualquier proyecto institucional generarían diversas conceptualizaciones sobre el desarrollo del mismo.

5.- DISCUSION

En función de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas , se deduce por ejemplo que, la referente a “directivos” que el 75 % de directivos organizan reuniones cotidianas curriculares con su personal ò se delega a los coordinadores en cada una de las áreas a esta clase de mediación, no se estiman opiniones ò sugerencias en forma imparcial.

Igualmente se mide el tamaño de la institución por criterios válidos como son los resultados institucionales y no simplemente por el periodo de tiempo que se emplea una persona laboralmente hablando, aquí existe un porcentaje correspondiente al 25%.

Aquello debe resaltarse frecuentemente ya que en muchas ocasiones e instituciones, es válida solo las opiniones del “círculo de amistades” ò de aquellos que más tiempo llevan laborando en la institución, aunque su paso por la misma no haya sido lo suficientemente meritorio.

Observamos también en los resultados que se recurre a la aplicación de documentos formales, llámense PEC, PAO, PEI, que son diseños curriculares que se utilizan en nuestras instituciones educativas. Aquello es válido porque evidencia la fundamentación teórica que toda institución educativa debe poseer, sistematizando procedimientos y técnicas para alcanzar un objetivo pedagógico.

Uno de los resultados obtenidos nos indica que no se brinda un consenso de criterios respecto a la toma de decisiones fundamentales, desvalorizando las opiniones importantes que un profesional pueda tener sobre una situación dada.

Esto constituye un aspecto negativo que se presenta con mucha frecuencia, de parte de directivos que piensan saberlo todo ò creen conocerlo todo, sin percatarse que en el quehacer cotidiano laboral es “un eterno aprendizaje”.

Existe un porcentaje de 75 % directivos que promuevan la excelencia académica y que impulsen a sus docentes a capacitarse, no brindándole en ocasiones las oportunidades necesarias para beneficiar, no solo al especialista conduciendo a una sociedad mejor, sino a la institución con el consiguiente incremento de prestigio institucional que se pueda conseguir.

Si bien se labora en equipo, especialmente para estructurar o modificar algún documento curricular, no se enfatiza la dinamización de situaciones vivenciales, muy importantes para mantener armonía social y mental, ya que la cotidianidad laboral, en el ámbito de la educación especial, es muy complejo.

Fomentar actividades deportivas y recreativas en forma continua favorecería la integración social y personal, fuentes importantes de autorrealización humana.

Un alto porcentaje de directivos piensa que las habilidades de Liderazgo son adquiridas, que no son innatas, lo cual constituye un criterio bastante novedoso para el análisis, puesto que en la formación de este perfil se asimilan diversas vivencias e información, que corren el riesgo de mal aplicarlas o utilizarlas, convirtiendo así a la persona en "pseudo o falso líder".

La mejora de mecanismos de control también constituye un aspecto a mejorar, ya que en el afán de aplicar mecanismos se está procediendo a caer en patrones rutinarios de orientación y reverencia a lo divino, sin escuchar previamente versiones de los estudiantes, que tienen su propia historia, muy diferentes en la mayoría de ocasiones, a lo que se supone debería ser.

En los resultados de la encuesta a docentes observamos una variabilidad de respuestas, tanto afirmativas como negativas, pero que en todo caso evidencian juicios que definen las virtudes que debe mantener un educador como actitud, destrezas, innovación; se observa que prevalece el criterio de que la gerencia educativa promueve condiciones favorables para que se ejecute un aprendizaje efectivo.

Paradójicamente existe un criterio dividido acerca de promover la investigación científica, el 75 % está de acuerdo en que se lo hace, el otro porcentaje se encuentra en los otros niveles de resultados. Esto nos permite visualizar la parcialización de criterios, situación común que se presenta en nuestras instituciones educativas.

Un alto porcentaje de docentes considera que los padres de familia se resisten a los cambios propuestos en la fundación, cambios que según criterios especializados, favorecería el desarrollo de sus actividades cotidianas, por ejemplo, la creación de fondos de autogestión en cada nivel de la organización.

El trabajo en equipo es otro aspecto positivo a resaltar, de acuerdo a los criterios consultados, ya que el mayor porcentaje de respuestas se inclina a ello. Frente a cualquier resolución directiva es imprescindible el consenso de juicios para sobrellevar la situación y proponer soluciones, a corto o largo plazo.

En la transferencia de conocimientos a los educandos, siempre va a prevalecer una escala de valores, caracterizada por principios éticos y morales bien definidos; se enfatiza el predominio de la verdad, honestidad y sinceridad por parte del educador.

En contradicción a una respuesta anterior, se observa en el ítem respectivo, la prevalencia de una respuesta favorable, en cuanto a sentirse poco integrado con sus compañeros; se sostuvo anteriormente la tendencia a trabajar “en equipo” pero se presume sobre criterios que prefieren mantenerse ocultos, sin exteriorizar una respuesta real y vivencial.

El desacuerdo con las figuras directivas de la institución, la escasa “consideración o admiración” hacía estas mismas figuras, destaca un alto porcentaje de entrevistados, lo que manifiesta las inadecuadas relaciones interpersonales y profesionales que prevalecen entre profesionales.

El no sentirse comprometidos con las decisiones directivas, el no otorgar liderazgo en ninguno de los ámbitos académicos y administrativo, es una consecuencia obvia

de los ítems anteriores, lo que determina las relaciones inoportunas entre directivos y subordinados.

Por último, un alto porcentaje de docentes, sostiene que “nunca” se realizan actividades de integración entre compañeros, sean estas de índole social o deportiva; se presume sea por no respetar el criterio de las personas que gustan de este tipo de actividad, por no desprenderse aquel prejuicio de ser demasiado “formal” como educador, sin dar lugar a las actividades informales y recreativas.

En cuanto a las respuestas emitidas por los estudiantes, trataremos de sintetizar la mayoría de ellas, no porque carezcan de importancia sus respuestas sino que se utilizaron diversos mecanismos de comunicación como lenguaje gestual, escrito, simbologías, en función de las capacidades diferentes de los entrevistados. Lo que se percibió de sus criterios es estar de acuerdo con la actuación de los directivos y docentes, en sus diferentes ámbitos de desempeño correspondiente.

La escasa participación de padres de familia, como miembros de la comunidad, desintegra la estructura del entorno educativo, ya que ellos constituyen el pilar fundamental para la superación escolar de su representado, mucho más en nuestro medio, donde se requiere una participación más exhaustiva, que conozca el desarrollo de técnicas específicas para su aplicación.

En sus respuestas a los ítems planteados se inclinan por resaltar las virtudes de sus representados, otorgándoles características de liderazgo, de participación activa, están conscientes de que sus actitudes inadecuadas incidirían negativamente en sus hijos y prefieren asignar mayor responsabilidad en los educadores, como especialistas del área, manteniendo sentido de responsabilidad “limitado” en la formación integral de sus representados.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES:

A modo de conclusión general la propuesta efectuada en este documento se cumplió en un valioso porcentaje en función de haber fortalecido roles de liderazgo que, inicialmente carecían de motivación y autoridad, en la que a través de capacitaciones sistemáticas y sesiones de motivación promovieron un cambio de actitud favorable en la comunidad educativa de FASAN, es decir tanto en directivos, profesionales, padres de familia y alumnos.

6.1.- CONCLUSIONES:

- Los referentes teóricos acerca de gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores son mínimos, ya que si bien existe código de ética, manual de organizaciones, reglamento interno, no existen actualizaciones ni innovaciones constantes en su contenido programático. Tampoco existe disposición de directivos y superiores por el mejoramiento o implementación de estos lineamientos estructurales, fundamentales en la existencia institucional de la fundación.
- Al pretender determinar roles de liderazgo en los directivos y jefes departamentales de la institución investigada (FASAN) nos encontramos que la toma de decisiones fundamentales no se efectuaba a través de un consenso mutuo entre estas autoridades, que prevalecía inadecuadas relaciones interpersonales con el talento humano institucional, que en ocasiones prevalecía el autoritarismo y no la autoridad del directivo de turno. Esto obviamente desencadenaba un “ambiente negativo” laboral que incidía negativamente en los estudiantes.
- Existe un desconocimiento total sobre las técnicas y estrategias metodológicas por parte de los directivos de la fundación para reducir las dificultades y riesgos institucionales como por ejemplo, conflictos de su personal, no logrando soluciones inmediatas a los mismos ò prolongando soluciones mediatas.

- La administración de recursos humanos no debería fusionarse con la implementación curricular técnica y este es otro de los aspectos que se evidenció en la organización educativa.

La mejor formación científica del mundo o la más perfecta no debe discrepar con nuestra naturaleza humana, donde se vean lesionadas dignidades o personas, ocurriendo en ocasiones por querer imponer criterios “selectos” que se consideran son los mejores para aplicar en una situación educativa específica.

6.2.- RECOMENDACIONES:

- La implementación de referentes teóricos en la fundación, documentos como manuales de organización, reglamentos internos, programaciones curriculares y proyectos inherentes en educación especial, son fundamentales en su existencia institucional. Capacitar a los líderes escolares en acciones y conductas transformadoras producirá una relación inspiradora y energizante con sus seguidores.

- Recomendar en primer lugar “cambio de actitud” de directivos y jerarquías superiores de la institución, revistiéndose de humildad y poder transformar decisiones trascendentales, que beneficiaran no solo el prestigio institucional de la organización que dirigen sino el componente humano al que se encuentran supeditados por su labor cotidiana constante.

Por otro lado, disponer capacitaciones constantes y motivadoras en función de los contenidos del área, permitirán brindarle tener mejores perspectivas de solución frente a sus subordinados, brindando pautas específicas para investigar, transmitir estrategias cognitivas, para favorecer la asimilación de información.

- Sugerir a directivos el conocimiento de “técnicas específicas” para evitar riesgos institucionales: David Mc Clelland señala tres tipos de motivación: de **poder**, para influir en el comportamiento de los demás, de **afiliación** para mejorar la

relación interpersonal y el **logro o éxito**, a través del planteamiento y cumplimiento de metas.

- De acuerdo a este autor la posibilidad de fusionar las motivaciones descritas, potenciarían resultados favorables a la organización educativa. La estabilidad y consistencia de las ideas en un equipo son enormemente superiores a sus correspondientes individuales, y la energía del sistema aumenta con la creatividad de todos los miembros.

En un grupo, las aportaciones personales suman; en un equipo, multiplican.

7.- PROPUESTA DE MEJORA:

7.1.- Título de la Propuesta:

Fortalecimiento de los roles directivos para implementar la **gestión de calidad** entre los miembros de la comunidad educativa de Fundación Asistencial Armada Nacional.

7.2.- Justificación:

En nuestra sociedad, en tiempos actuales, se propaga una crisis de valores y liderazgo, que no solo afectan a las estructuras colectivas de la sociedad, sino a los entes individuales como personas, ya que el deterioro, cada día más evidente, de nuestro componente ético, nos estimulo a la creación de este documento, que no pretende sino concienciar de lo fundamental que resulta aplicar, especialmente en el ámbito educativo, de pautas creativas de liderazgo, que fomenten a la iniciativa, a la innovación, al desarrollo de componentes fundamentales en la sensibilidad de ser humano.

Las alternativas de solución en el presente documento van direccionadas a la estructuración de programaciones curriculares fundamentadas en la calidad del ser humano, en la creatividad e innovación de sus capacidades, en el fortalecimiento de valores éticos y morales, que se proyecten a formar un ser humano cada día con mejor calidad, no solo científica sino de interactuar armónicamente con sus semejantes, en el afán de no relegar sentimientos negativos hacia nadie.

La Gestión de Calidad comprende 4 elementos claves: calidad, esfuerzo, voluntad de mejorar y comunicación efectiva. Este modelo de gestión pretende desechar todo despilfarro ò desperdicio de recursos, incluido el humano, consecuentemente asignara a cada integrante del talento humano funciones específicas que no podrá ser cumplida por otro integrante.

7.3.- Objetivos de la Propuesta:

- Fomentar continuamente la eficiencia y la eficacia en todos los miembros de la comunidad educativa, independientemente de su condición social o económica, de su preparación académica, fortaleciendo valores y actitudes hacia auto realizarse como mejor ser humano.

- Estructurar adecuadamente herramientas permanentes de formación y superación académica, a través de la interacción cognoscitiva, del intercambio institucional local, nacional e internacional, identificando nuevos parámetros de desarrollo y conociendo diversas técnicas de desarrollo profesional.

- Establecer equipos de trabajo institucionales, con la participación espontánea y dispuesta de todos los integrantes participantes de la institución, en el que se brinden técnicas de desarrollo no solo profesional, sino personal, direccionando al talento humano institucional a diversas facetas de convivencia laboral.

7.4.- Actividades:

Se propone la resolución de talleres propositivos de convivencia, no solo profesional sino personales, en el que se enfatizen secuencias diversas como el desarrollo de actividades recreativas, deportes, arte, etc. todo ello con el fin de dinamizar y agilizar las potencialidades de todos los componentes del talento humano institucional.

A través de la coordinación con otros profesionales del área se logró contactar a un grupo de profesionales para que diserten charlas especializadas tanto como para directivos, al grupo de profesionales en las distintas áreas y a los padres de familia en general.

7.4.1.- Talleres de Capacitación:

Los talleres de capacitación profesional sería una estrategia cognoscitiva acertada, en donde los actuales directivos participarían en calidad de “oyentes” para al final de los mismos, escuchar sus diversas deducciones y sugerencias sobre el mismo.

Para los directivos de la fundación se programaron charlas fundamentadas en la administración de recursos humanos, planificación y selección de personal, reclutamiento de personal, política salarial, entre otros temas.

Al personal de profesionales en distintas especialidades se les impartió temáticas de gestión de prestaciones sociales, indicadores motivacionales, la gestión del talento humano institucional, etc. Adicional se instruyó al mismo en el área informática, con temáticas como base de datos, hardware, software, sistemas de información administrativa, etc.

A los padres de familia se les impartió charlas expositivas como comunicación e integración familiar, clima organizacional, solución de conflictos personales, etc.

7.4.2.- Actividades Comunitarias:

Con los padres de familia organizar actividades comunitarias como mingas, juegos de azar, con el fin de involucrarlos activamente con la institución y que al mismo tiempo vivencie junto a su representado, fomentando al mismo tiempo su integración familiar.

Estas actividades se las realizaría con una frecuencia de una vez por semana, con la participación de todos los padres de familia, sistematizando su asistencia en una cantidad de 8 sesiones.

El escenario de la educación especial se refiere a una escuela transformada en el sentido de convertirse en el centro de formación integral de personas y comunidades.

La escuela es un lugar donde se construye confianza y se desarrollan, con profesionalismo docente y alta motivación, las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida en las esferas cognitiva, afectiva y social; corresponde entonces crear una atmósfera de convivencia para ayudarnos mutuamente.

Los resultados obtenidos serían una mayor convivencia entre directivos y docentes, un mayor involucramiento con los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, el mejoramiento de las relaciones humanas entre todos, en fin lograr un mejor entorno educativo para la formación de los educandos.

7.5.- Localización y Cobertura Espacial:

El proceso investigativo se dio en la Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN), localizada en la Base Naval Sur, reparto militar de la ciudad de Guayaquil, ubicado en la Av. Del Marinero, vía a puerto marítimo. Se constituye en una institución de asistencia social, que brinda atención a sujetos con capacidades diferentes, en un horario de 08:00 a 16:00.

La prioridad de atención es a hijos de militares aunque también se atiende a civiles que requieren este tipo de atención. Sus modalidades son permanentes y una ambulatoria, que se extiende de 14:00 a 16: 00.

Los beneficiarios del proceso lo constituirían principalmente directivos y superiores, la mayor parte del talento humano institucional, conformado por psicólogos, aunque también lo conforman tecnólogos médicos como terapeutas de lenguaje, físicos, ocupacionales, etc.

Obviamente en forma indirecta también se beneficia a los estudiantes de la institución ya que al contar con una dirección ò coordinación eficiente se logrará crear una atmósfera de convivencia armónica, en el interior de los salones de clase se desarrollaran sesiones terapéuticas en forma creativa, motivadora y con predisposiciones optimas hacía el nuevo aprendizaje.

7.6.- Sostenibilidad de la Propuesta:

Los Recursos Humanos lo constituyen los directivos, docentes-terapeutas, padres de familia y alumnos de la institución. También al personal administrativo y de servicio fue considerado para la aplicación de diversas técnicas.

Los Recursos Tecnológicos considerados estaban los proyectores electrónicos, ordenadores, formatos de CD-R, de DVD, dispositivos de almacenamiento múltiple como pendrives, diskettes, etc.

Entre los Recursos Materiales citaremos documentos como formatos de entrevistas, encuestas, bolígrafos, marcadores, textos, cuadernos de notas, materiales de jardinería, balones de diversas disciplinas, etc.

La parte física y económica comprendía el análisis de asignaciones presupuestarias para la ejecución del proyecto, la estructuración de diversas canchas de disciplinas deportivas, recursos materiales como sogas, aros, triángulos, para ejercitar deportes.

Obviamente entre las asignaciones económicas consta la autogestión ya que existía una caja chica en la institución para emprender proyectos que se ejecuten en beneficio de la fundación; además de los costos presupuestarios mínimos que eran financiados por el consejo directivo de voluntarias, por ser parte integrante de la institución.

En el ámbito organizacional se elaboraron cronogramas para la ejecución de las diversas actividades programadas, se planteó la invitación a otras instituciones educativas, como el liceo naval, en donde también se visitó a la institución en un sentido de confraternidad.

7.7.- PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD:	RECURSOS:				TOTAL:
	Humanos:	Costo:	Materiales.	Costo:	
Elaboración y Contrato de Asesores Especializados.	Consultor (45 horas).	500 \$	- Suministros de oficina. - Auditorium.	500 \$	1,000 \$.
Capacitación en Administración de Recursos Humanos.	Facilitador (18 horas).	300 \$	- Textos de área. - Equipos informáticos.	300 \$	800 \$.
Capacitación Curricular Especializada.	Facilitador (18 horas).	300 \$	- Documentos impresos. - Software especializado.	600 \$	900 \$.
Capacitación de Relaciones Humanas.	Facilitador (9 horas).	200 \$	- Proyectoras. - Equipos de audición.	400 \$	600 \$.
Capacitación de Programas Informáticos y Software.	Facilitador (9 horas).	250 \$	- Computadoras. - Software especializado.	500 \$	750 \$.

7.8.- CRONOGRAMA:

PERIODO. ACTIVIDAD.	2010.				2011.						
	Sep.	Oct	Nov.	Dic.	Enero	Feb	Marzo	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.
1.- Establecer contactos y contratar al facilitador.	16-18										
2.- Capacitar a directivos y a comité ejecutivo en Administración de Recursos Humanos.		20-22	17-19								
3.- Capacitar al Talento Humano Institucional sobre Diseño Curricular.	18	13	25			15		18		14	
4.- Capacitar a Padres de Familia y Alumnos en Relaciones Humanas.			22				17		12		
5.- Capacitar a delegados y personal seleccionado sobre Programas Informáticos y Software especializados.		14				17				23	

7.9.- BIBLIOGRAFIA:

- BOLIVAR, A. (1997)- Liderazgo, Mejoras y Centros Educativos-Universidad de Granada.
- BOISIER, S. (2001) Sociedad del Conocimiento Social y Gestión Territorial.
- CASASÚS J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina.
- CONTER, F. -- YAÑEZ, J. (2008) Capital Humano: Aportaciones del liderazgo positivo.
- GUZMAN, C. –MORALES, M. (2009)- Habilidades para el Liderazgo.
- GUILLEN, M. (2006).- Ética en las Organizaciones.
- HORN, A. – MARFAN, J. (2010) . Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar, Fundación Chile.
- LOPEZ, J.- LAVIE, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela, Universidad de Sevilla.

- NAVARRO, M. (2002). Dirección de Centros Educativos desde Nuevas Perspectivas sobre Liderazgo.
- ORTIZ OCAÑA, A. (2000). Liderazgo - Documental de Universidad Popular Centroamericana.
- POZNER, P. (2007) El Directivo docente: Líder de la gestión educativa.
- SCHUMACHER, S. (2007) Instrumentos de Liderazgo.
- TELLO, G. (2008). Gestión Educativa, Realidad y Política, Universidad Nacional de la Plata.
- URIBE, M. (2007). Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- VALENZUELA, J. (2004). Evaluación de Instituciones Educativas.

APÉNDICES