



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, de la ciudad de San Lorenzo durante el período 2011-2012”.

**Tesis de Grado**

Autor:

Quintero Cevallos Cristina Natividad

DIRECTOR:

Dr. Almeida Ruiz German Arturo Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN LORENZO

2013

## **Certificación**

Dr. Almeida Ruiz German Arturo Mgs.

### **DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA**

Que el presente trabajo de investigación denominado “Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, de la ciudad de San Lorenzo durante el período 2011-2012” realizado por la profesional en formación Cristina Natividad Quintero Cevallos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Loja, febrero de 2013

.....

Dr. Almeida Ruiz German Arturo Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

### **Cesión de derechos**

Yo, Cristina Natividad Quintero Cevallos, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus responsables legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

-----  
**AUTOR DE LA TESIS**

080233720-4

**AUTORÍA:**

Yo Quintero Cevallos Cristina Natividad, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Quintero Cevallos Cristina Natividad

CI. 080233720-4

## DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo de tesis a mi madre, María Luisa Cevallos, a mis hermanos Joffre, Lupo, Ángela y Narcisa por su comprensión y amor en los momentos buenos y malos. Me han ayudado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Ellos son sin duda mi referencia para el presente y el futuro.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Quintero Cevallos Cristina Natividad

## AGRADECIMIENTO

Primero quisiera agradecer a Dios mi pastor, por darme luces y fortalezas cada día para seguir adelante y poder cumplir cada uno de mis objetivos trazados.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de cumplir otra de mis metas en una Institución de excelencia como esta.

De igual manera a Sor Mariangela Sardi, por promover mi desarrollo personal y profesional teniendo presente siempre los valores.

También me gustaría agradecer al Dr. Almeida Ruiz German Arturo, mi director de tesis, por su guía y paciencia para poder culminar con éxito esta importante obra.

Para ellos, muchas gracias por todo.

Quintero Cevallos Cristina Natividad

## ACTA DE COMPROMISO

**Entre el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial “NUEVOS PASOS” y la estudiante de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja Lcda. Cristina Quintero Cevallos.**

Por medio de la presenta Acta, El Instituto Fiscomisional de Educación Especial “NUEVOS PASOS” representada por la Delegada Episcopal, Sor MariangelaSardi, se compromete a permitir que la estudiante del programa de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, realice todo su trabajo investigativo que esta Universidad requiere; por lo cual la estudiante tendrá acceso a los instrumentos de gestión educativa para que pueda realizar el diagnóstico de los mismos; aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; y finalmente incluir el Acta en la tesis donde se demuestra que el trabajo fue realizado en esta institución.

La Universidad Técnica Particular de Loja agradece la colaboración prestada y augura que esta investigación redunde positivamente en el desarrollo eficaz de los procesos educativos de la Institución.

Para el efecto firman:

Sor. MariangelaSardi  
Delegada Episcopal

Lic. Cristina Quintero Cevallos  
Estudiante Maestría UTPL.

San Lorenzo. 15 Agosto 2011

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
SERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI

1.INTRODUCCIÓN	1
2.MARCO TEÓRICO	3
2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA	3
2.1.1 Concepto de Gestión	3
2.1.2 Un nuevo estilo de gestión	5
2.1.3 Importancia de la gestión	6
2.1.4 Tipos de Gestión	6
2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL	8
2.2.1 Concepto	8
2.2.2 Tipos de liderazgo y características de cada uno	9
2,2,3 El liderazgo y la calidad del servicio	12
2.2.4 Características del Líder	12
2.2.5 Diferencias entre Directivo y Líder	13
2.2.6 Personalidad del directivo frente a la del líder	15
2.2.7 Actividades con respecto a las metas	16
2.2.8 Concepciones del trabajo	16
2.2.9 Las relaciones con los demás	17
2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	19
2.3.1 Educar en valores	19
2.3.2 ¿Qué son los valores?	20
2.3.3 Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano	20
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Participantes	22
3.2. Instrumentos	25
3.3. Método y procedimiento	25

4. RESULTADOS	26
4.1. Diagnóstico	26
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	26
4.1.1.1. El Manual de Organización	26
4.1.1. 2. El Código de Ética	26
4.1.1.3. Plan Estratégico	27
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	27
4.1.1.5. Programa Educativo Institucional (PEI)	27
4.1.1.6 Reglamento de Régimen Interno.	27
4.1.2. Estructura Organizativa de la Institución	27
4.1. 2.1. Misión y Visión	27
4.1.2.2. El Organigrama de la Institución	28
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	29
4.1.2.4. Clima Escolar y Convivencia con Valores	30
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	30
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores	31
4.1.2.7. Dimensión Administrativa Financiera y Valores	31
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores	32
4.1.3. Análisis de FODA	32
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	32
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas	33
4.1.3.3. Matriz FODA	34
4.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA	35
5. DISCUSIÓN	53
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	58
6.1 Conclusiones	58
6.2 Recomendaciones	59
7. PROPUESTA DE MEJORA	60
7.1 Título	60
7.2 Justificación	60
7.3 Objetivos de la Propuesta	61
7.3.1 Objetivo General	61
7.3.2 Objetivos Específicos	61
7.4 Actividades	61
7.5 Localización y cobertura espacial	64
7.6 Población objeto	64
7.7 Sostenibilidad de la propuesta	65
7.8 Presupuesto	66
7.9 Cronograma	67
8. BIBLIOGRAFÍA	68
9. APÉNDICE	70

## ÍNDICE DE TABLAS

	páginas
Tabla 1: Directivos clasificados por edad y sexo	23
Tabla 2: Titulación del personal directivo	23
Tabla 3: Docentes Clasificados por edad y sexo	23
Tabla 4: Titulaciones del personal docente	24
Tabla 5: Estudiantes clasificados por edad y sexo	24
Tabla 6: Padres de familia clasificados por edad y sexo	24
Tabla 7: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	35
Tabla 8: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	36
Tabla 9: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual	36
Tabla 10: Liderazgo en la toma de decisiones	37
Tabla 11: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	37
Tabla 12: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	38
Tabla 13: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	39
Tabla 14: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	40
Tabla 15: Órganismos que integran la institución	41
Tabla 16: Actividades del equipo educativo, equipodidactico, junta de profesores	42
Tabla 17: Los departamentos didácticos y sus acciones	43
Tabla 18: La gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones	44
Tabla 19: Material de planificación educativa	45
Tabla 20: De los profesores	46
Tabla 21: De los estudiantes	49
Tabla 22: De los padres de familia	51
Tabla 23: Matriz de Problemática	52

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se enmarca en la problemática generada por la limitada acción en gestión liderazgo y valores de rectores y directivos de las instituciones educativas del cantón San Lorenzo.

Por esta razón fue necesario partir de un diagnóstico situacional para determinar fortalezas y debilidades en el Instituto de Educación Especial Nuevos Pasos de este cantón.

Se utilizaron métodos descriptivos, analítico sintético e inductivo que permitieron analizar aspectos particulares del problema; así mismo se aplicó la técnica de la encuesta dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia mediante la cual se recopiló la información pertinente.

El análisis e interpretación de los datos llevaron a establecer conclusiones y recomendaciones generales, las mismas que determinan que la Institución investigada no cuenta con un Manual de Organización donde se establezcan en forma jerárquica las funciones que cada área desarrolla; así mismo existe la necesidad de brindar atención educativa individualizada a los estudiantes y considerar las sugerencias de los padres de familia.

Sobre la base de las conclusiones expuestas, se planteó la propuesta con la finalidad de atender a las necesidades institucionales.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa diferentes organismos han comenzado a estudiar el papel que deberían tomar los líderes Institucionales. En el siglo XXI casi todos coinciden en que el rol debe ser más activo, y permitir mayor interacción con la comunidad educativa, por otro lado en la sociedad hay una demanda de líderes que no respetan y degradan la profesión a un oficio no reconociéndose al líder pedagógico y social.

Las reformas educativas que últimamente se han venido dando promueven cambios significativos asignando a los directores y rectores de las escuelas y colegios nuevas responsabilidades y complejas demandas en el desarrollo tecnológico, capacidad de gestión y el liderazgo de las instituciones educativas y los valores que se propagan dentro del centro.

En el cantón San Lorenzo difícilmente todos los líderes educativos tienen esta capacidad de gestión, siendo víctimas de la improvisación y consecuentes desmotivaciones y frustraciones cuando tratan de ejecutar sin poseer un nivel elemental de conocimientos y experiencias en el campo de la administración y el contexto educativo, las actividades propias de una organización que tiene como base un diseño organizacional no adecuado dando lugar a múltiples errores e imprecisiones cuando hoy se requiere que el perfil del administrador educativo sea el de un líder con posibilidades ciertas de ser seguidos por sus colaboradores.

Todo ello implica que, en la actualidad, se exija una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo y la preparación de los jefes y subordinados para trabajar todos juntos para cumplir con los objetivos institucionales.

Por lo expuesto, se consideró importante llevar a cabo un trabajo investigativo con la finalidad de realizar un análisis de la capacidad de gestión, liderazgo y valores

en el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial “Nuevos Pasos” de la ciudad de San Lorenzo.

Con este fin se pudo investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo y gestión de calidad en valores además de descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores y como último proponer un diseño de un Manual de Organización Institucional y estrategias para atender a la diversidad de estudiantes y padres de familia.

De esta forma este trabajo se considera importante porque permitió analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores de las autoridades y realizar un diagnóstico de la institución considerando sus fortalezas y debilidades.

El trabajo fue factible ya que se contó con las condiciones requeridas para cumplir con los objetivos propuestos.

Los beneficiarios directos de esta investigación son la comunidad educativa compuesta por maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.1 Concepto de Gestión**

A la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo se la conoce como Gestión.

En el contexto del modelo de gestión, se la define como una condición que lleva a organizar, construir, afirmar o desarrollar la nueva Institución Educativa caracterizada por la innovación permanente. (Blejmar, 2005)

El modelo se sustenta en la investigación de la situación educativa en un determinado momento histórico geográfico, en la experiencia de los actores del proceso, en los fundamentos teóricos de la educación y la cultura.

Para ello, es necesario utilizar una metodología operativa que posibilite el manejo de nuevas modalidades de intervención.

Esta forma de Gestión se constituye en un sistema de seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrollan con la participación consciente y activa de todos los actores de la Institución. Tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura educativa y elevar la calidad de la educación.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, lo que se espera es lograr cambios cualitativos sin que las normas vigentes constituyan un obstáculo para ello; a futuro se harán los ajustes legales en concordancia con las nuevas exigencias de la organización.

La Gestión Educativa es considerada como el proceso a través del cual el gerente le da direccionalidad al sistema que representa la Institución, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno para, lograr el proyecto educativo mediante el trabajo de todos los miembros de la

comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad sobre la base de coordinación de las distintas tareas y funciones hacia la consecución de proyectos comunes. (Ortiz, 2009)

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2005), presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar, lo que tiene que ver con el manejo y utilización de los recursos en las Instituciones Educativas; es así que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente la buena administración es fundamental para la buena gestión.

La administración se convierte así, no en un fin en el mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa (Botero, 2009).

La Gestión Educativa se concibe como un conjunto de fases o procesos dirigido a robustecer los proyectos educativos en los planteles que colaboran con el mantenimiento de la independencia institucional, en el ámbito de las políticas públicas que dan valor a los procesos pedagógicos con la finalidad de dar una alternativa de solución a las necesidades educativas del contexto.

De esta forma la Gestión Educativa se dirige a:

- Proporcionar decisiones con un perfil integral.
- Fijar los objetivos de la Institución, definir propuestas de acción y exigencias fundamentales en el dominio de los recursos.
- Concretar acciones para tener ventajas en el futuro; esta involucra el FODA.
- Implicar a toda la comunidad educativa.
- Precisar el tipo de servicio educativo que ofrece la Institución.

Ciertamente la responsabilidad de los procesos es del director, pero no significa que él tenga que realizar todas las tareas, el tendrá que: planificar, controlar, definir los objetivos, decisiones para solucionar problemas, la comunicación, capacitación del personal, la influencia del poder. (Mariadalgisa, 2010)

### **2.1.2 Un nuevo estilo de Gestión.**

El sistema educativo debe proporcionar una educación de calidad y calidez para todos los educandos. Frente a este reto los docentes y directivos deben asumir un rol que responda a estas expectativas. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, en el ámbito de la motivación, orientación de procesos, promoción de aprendizajes significativos y funcionales, impulsores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, ordenar recursos y generadores de la investigación como principio del desarrollo social, para lo cual es fundamental el cambio de estilo de gestión.

Es urgente implementar un nuevo modelo de Gestión que atienda no sólo a necesidades internas, sino ideologías generales tendientes a considerar:

Los cambios operados entre el Estado y la sociedad civil modificando sus patrones así como las nuevas posibilidades políticas que conlleva a adoptar nuevos y desafiantes estilos.

La creciente participación de los docentes con el ánimo de hacer presencia y protagonizar el quehacer educativo.

La importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable; deben ser consideradas como practica de valores que se apliquen normas de convivencia social en el ámbito educativo.

Lo expuesto exige la presencia de nuevos paradigmas que prevalezcan sobre los tradicionales

### **2.1.3 Importancia de la Gestión.**

El Modelo de Gestión es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo. Si queremos obtener una educación de calidad, necesariamente se deben desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Este Modelo plantea un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación. Propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a la institución, la familia y la comunidad. (Ramírez, 2010)

Así definido el Modelo de Gestión, merecen destacarse los siguientes aspectos: La afirmación de una dinámica propia en las Instituciones Educativas que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad; La asimilación y manejo de modalidades actuales de planificación como instrumento indispensable para direccionar los procesos de las instituciones; el fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles; la intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas; la adaptación y uso de tecnologías actualizadas; la búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales. (Manes, 1999)

### **2.1.4 Tipos de Gestión**

Para Tovar. (2008), los tipos de gestión que merecen citarse son:

- Gestión Tecnológica, considerada como el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- Gestión Social, es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

- Gestión de Proyecto, es aquella disciplina encargada de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento, se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. Esta forma de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- Gestión de ambiente o ambiental, es el conjunto de trámites dedicados al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- Gestión Estratégica, principalmente está encargada de conducir a la organización hacia el futuro deseado influyendo de esta forma en los diferentes objetivos establecidos.
- Gestión Administrativo, es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la empresa. Con el pasar de los años se ha dado mucha competencia por lo que habrá de realizar muchas actualizaciones en cuanto al tema.
- Gestión Gerencial; interpretada como el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios dentro delas Instituciones u Organizaciones.

- Gestión Financiera, se enfoca principalmente en la obtención y manejo eficiente de los recursos financieros.
- Gestión Pública, no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1 Concepto**

Cuando hablamos de liderazgo, fácilmente se nos viene a mente aquella imagen de hombres y mujeres dedicados y con muchas cualidades para guiar a un grupo determinado, personas con múltiples capacidades al servicio de los demás, tratando día a día de entregar sus fuerzas para lograr el bien institucional.

Liderazgo es un término muy aplicado en el campo de la educación por tanto merece un mejor tratamiento, es por ello que algunos autores lo definen de diferentes maneras.

EL liderazgo es considerado como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a través del proceso de comunicación de las personas para la consecución de los distintos objetivos específicos. (Chiavenato 1993)

Para Vergara y Lazo, (sin año) el Liderazgo en la educación se centra principalmente en aumentar la influencia educativa en los estudiantes sobre el nivel de obediencia mecánica por parte de las Instituciones Educativas.

Son consideradas características de un líder en el ámbito educativo: el poseer entendimiento, la visión, el conocimiento, la disposición de buscar, buenos hábitos de pensamiento y acción, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar resultados; ser hábil para crear espacios y diferentes prácticas que sean dedicadas, cuidadosas, respetables, confiables,

respetuosas, estimulantes, preocupadas, y que además aporten al desarrollo de comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la diversidad la equidad y la justicia social(Aguilar 2011).

El liderazgo se centra en cuatro situaciones: el líder es una persona que tiene seguidores, se lo sigue porque interesa, los resultados son un rasgo del liderazgo, el liderazgo se ha convertido en responsabilidad, servicio y trabajo.(Educar Argentina, 2012)

Fuentes, (2012) considera que hoy la función del líder, es vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo, por esta razón el líder es un “facilitador”, que debe: tener conocimientos y experiencias en dinámica de grupos y modificaciones organizativas, el mantener cualidades para orientar los grupos así como sensibilidad, competencia, disciplina, capacidad de influir sobre todo, capacidad de implicar a los demás alrededor de una intensión común que posea los objetivos de la institución, sentirse cómodo en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar positivamente los conflictos.

Con estas ideas, el liderazgo puede nacer desde cualquier institución o lugar de trabajo, ya que la labor no se ve como alguna cualidad del puesto o persona determinada, más bien se deriva del medio y de las ideas de las personas que se influyen mutuamente.

### **2.2.2 Tipos de liderazgo y características de cada uno**

Para Alejandra L. (2002), los principales tipos de liderazgos son:

- Liderazgo Autocrático

La palabra autocracia tiene su origen griego que significa gobernarse a sí mismo, es decir, poseer un poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos: determinan todas las normas del grupo, dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo, asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo, es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

- Liderazgo Democrático

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Por ello los líderes democráticos: alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades, indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes; dejan la dirección del trabajo al árbitro del grupo, es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las diferentes actividades del grupo.

- Liderazgo Paternalista

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber.

Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver

posibles premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

- Liderazgo Participativo

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

- Liderazgo autoritario

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propios lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

### **2.2.3 El liderazgo y la calidad del servicio**

Se ha comprobado que sin el aliento e impulso de los líderes de la organización, la calidad es imposible y no se consiguen resultados satisfactorios.

Sin un liderazgo definido, se ve afectado negativamente, los niveles de calidad de servicio que ofrece la organización también lo estarán.

No debemos olvidar como principal andamio al alcanzar la calidad del servicio, la opinión que los usuarios o clientes sobre cómo estamos operando; de esta manera se puede conseguir información valiosa para el futuro de la organización. (Fuentes, 2012)

### **2.2.4 Características del Líder**

Drummond. (1995), citado por Fuentes, (2012) considera que el líder que se interesa por la eficacia tiene características propias y mantiene el bienestar de los trabajadores y la de los clientes, siendo así, las características del líder son:

- Tener don de mando e influencia para el trabajo en equipo.

- Delegar responsabilidades de gestión estratégica, con todos sus colaboradores.
- Ser competitivo en lo que se relaciona a la calidad, a lo largo de los procesos de producción.
- Ser especialmente comprensivo en los procesos de comunicación dentro de la organización, en todas sus direcciones.
- Facilitar recursos de tiempo y medios humanos para que los trabajadores intervengan en los procesos de calidad.

Profesionalmente, el líder comprometido con la calidad desarrolla la capacidad de comunicar su visión y la misión de la organización, la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos, a la misión y visión de la organización y, por último, la difícil capacidad de delegar facultades y competencia (no tareas), que es la única manera de crear liderazgo compartido.

### **2.2.5 Diferencias entre Directivo y Líder**

De acuerdo a la nueva sociedad de la información, en el siglo XXI, el antiguo concepto del trabajador ha pasado el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. Ciertamente aquella idea de que existen empleos para toda la vida o que las empresas están comprometidas con sus trabajadores por siempre; hoy en día son ideas que pasaron a la historia, ya que el entorno actual está exigiendo al trabajador la capacitación y superación constante para poder mantener su empleo en el transcurso de la vida.

Estas condiciones seguro apuntan a mejorar la calidad y calidez de la educación que trata día a día de mejorar en nuestro país. Pero esta situación no solo es para la mayoría de los docentes, sino también y en mayor medida para los directivos en las diferentes instituciones.

Los directivos son considerados como los máximos exponentes del trabajo en conocimiento y superación, por cuanto es parte de su vida el estar en constante renovación de sus aprendizajes como eje fundamental en su accionar diario.

Es muy importante asumir cada persona que existe una necesidad de buscar nuestra propia superación, añadiendo elementos positivos que aporten con el mejoramiento de la institución a la cual nos debemos.

Es decir todo administrador está en la obligación de capacitarse constantemente para poder mantener su posición y así el éxito laboral.

Para Zaleznik (2007), la diferencia entre el directivo y el líder radica en las ideas que tienen del caos y del orden en una perspectiva profunda.

Los directivos se apegan a la situación en busca de control y estabilidad, tratando de solucionar los problemas con agilidad, en algunos casos cuando aún no han analizado si existe un problema y la dimensión de este.

En el caso de los líderes están dispuestos a soportar múltiples problemas y situaciones de caos, mientras posponen cualquier resolución hasta conocer la profundidad de la problemática en situación.

Sobre esta temática, afirmaba Zaleznik, los líderes en las instituciones tienen más en común con los científicos, pensadores críticos e incluso con los artistas que con los directivos. El desarrollo de estos personajes requiere orientarse en ejercicio de lógica a favor de un medio en el cual la imaginación y la creatividad salgan a delante.

Es ciertamente inevitablemente que el liderazgo exige el uso del poder para influir en el accionar y pensamientos de las personas. El poder en manos de una sola persona conlleva riesgos entre los individuos como: el identificar el poder con la habilidad suficiente para alcanzar efectos inmediatos; así mismo, el pasar por alto las tantas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, por último, el riesgo de perder el control de uno mismo en miras de conseguir el poder.

En esencia el protegerse contra estos riesgos, explica parte del desarrollo de un liderazgo colectivo y de la ética directiva; pero es también evidente que estas dificultades son enfrentadas de acuerdo a la personalidad de los directivos.

### **2.2.6 Personalidad del directivo frente a la del líder**

Es parte de una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Esto si su trabajo se dirige hacia los objetivos tanto si se dirigen a los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es resolver la interrogante “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde estas orientaciones, el liderazgo es considerado tan solo como un esfuerzo práctico para dirigir las empresas. Para llevar esta tarea con éxito, un directivo exige siempre que muchas personas realicen su trabajo de forma eficiente en diferentes niveles de status y con responsabilidad. No es necesario ser un genio o un héroe para tener la función de directivo, sino más bien tenacidad, perseverancia, inteligencia, trabajo duro, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, buena voluntad y tolerancia.

Es también, otra concepción del liderazgo atribuye casi ideas místicas a lo que es un líder. Desde años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta apunta a las dos cosas. Existen muchos estilos personales de líderes, algunos son analíticos e introvertidos y, otros expresan sus ideas en forma amplia y extrovertidos. Igual importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones necesitan diferentes tipos de liderazgo. En todo caso, la mayor parte de los líderes eficaces muestran un alto grado de lo que denomina Daniel Goleman “inteligencia emocional”. No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Un individuo puede tener la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

### **2.2.7 Actitudes con respecto a las metas**

Ciertamente los directivos tienden a adoptar una actitud un tanto impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas para la mayoría de los directivos están dadas principalmente por las necesidades más que de los deseos, es por esta razón que están íntimamente ligadas a la historia y cultura de la institución.

Sin embargo los líderes adoptan una actitud muy activa hacia las metas. La influencia que un líder puede ejercer a la hora de modificar el estado de ánimo de los individuos, de evocar imágenes y expectativas, y de generar aspiraciones y objetivos específicos, determina la orientación que sigue un negocio. El efecto de esta influencia cambia el modo en el que las personas piensan sobre lo que es necesario, deseable y posible. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responderlas.

### **2.2.8 Concepciones del trabajo**

Típicamente los directivos consideran el trabajo como un proceso integrador que sugiere una interacción de personas y opiniones que se combinan con el fin de implantar estrategias y tomar decisiones. Ellos aportan a que el proceso continúe calculando los intereses opuestos, planificando el momento preciso en que podrían surgir polémicas temáticas y reduciendo la tensión. En este proceso de integración, las tácticas utilizadas por los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, mercadean y regatean; por otra, brindan premios, castigos y otras formas de coacción.

El trabajo de los líderes es todo lo contrario. El momento en donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes despliegan nuevos enfoques para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben dar a conocer sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

El trabajo de los líderes mantiene posiciones con un alto riesgo. Es así que en ocasiones parece que por su carácter buscan siempre el riesgo y el peligro, principalmente cuando la situación que se presenta trae consigo la posibilidad de grandes recompensas. Una razón por la cual existen personas que buscan el riesgo cuando otras enfocan los problemas de forma más conservadora, depende más de la personalidad que de sus elecciones realizadas conscientemente. Para aquellas personas que se convierten en directivos, el mismo instinto de supervivencia les domina la necesidad del riesgo y, con este, va la capacidad para soportar el trabajo de rutina y práctico. Sin embargo, los líderes ante situaciones de trabajo rutinario reaccionan como ante una enfermedad.

### **2.2.9 Las relaciones con los demás**

Para los directivos es más reconfortante el trabajar con compañía, evitando así las acciones solo ya que estas les llenan de ansiedad e inseguridad. La necesidad de buscar a otros individuos para trabajar y ayudar parece ser una particularidad significativa de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y crean un equilibrio de poder. Con el pasar de los años se ha demostrado que los directivos tienden a faltarles empatía o es escasa su capacidad para darse cuenta y sentir lo que piensan y viven quienes los rodean, pero sin embargo no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con las personas de acuerdo con el papel o función que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, por otro lado los líderes, aquellos que si les preocupan las ideas de los demás, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La diferencia radica, sencillamente, en que el directivo se centra en “cómo se hacen las cosas” sin embargo la atención del líder va en dirección al “significado que tendrían para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

Los directivos en los últimos años, de la teoría del juego, han adoptado la idea de que los sucesos en un momento de toma de decisiones pueden ser de dos

tipologías; primero la situación en la que unos pierden y otros ganan, y por otro lado la situación en la que todos ganan. La lucha de los directivos es para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en escenarios en las que todos puedan ganar, como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

El caso es que las tácticas están dirigidas al propio proceso de toma de decisiones, el cual está interesando más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican tanto costos como beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Además con frecuencia se escucha a los subordinados dar calificativos a los directivos de, distantes, manipuladores e inescrutables. Estos adjetivos son derivados de la percepción que tienen los diferentes trabajadores que forman parte de un proceso cuya finalidad es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

Sin embargo, a los líderes generalmente se les suele describir con calificativos poseedores de una importante carga emocional. Estos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las diferentes estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y en ocasiones da lugar a resultados inesperados, ya que en las instituciones modernas el hombre es igual al capital humano y el mantenerlo tranquilo y sin preocupaciones, logra grandes estímulos a su personalidad. (Formación turística, 2004)

## 2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

**2.3.1 Educar en valores:** Significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

Algo esencial y difícil para el maestro es transmitir los valores a través de las vivencias, y para esto es menester que cada maestro y animador socio cultural, pueda ayudar a que cada niño los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que trasmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada niño pueda captar y/o elegir los valores que se ajusten a sus sueños.

Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para integrarse a la sociedad. Clave esencial para el éxito, ya que en la medida que el niño o niña se sienta seguro de sí mismo, se evitarán los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos.

Compartiendo las ideas expuestas por las Naciones Unidas, es necesario que nuestros maestros y animadores socio culturales, transmitan una nueva forma de vida inspirada en una cultura de paz donde estén presentes por encima de todo pensamiento, el respeto, la felicidad y la igualdad

Tarea laboriosa la de estos actores sociales, al tener que explicar, enseñar y hacer sentir ese respeto, felicidad e igualdad, cuando pareciera que no se tienen las herramientas que permitan que estos valores se internalicen, se sientan y se palpén para verdaderamente tener la conciencia de que son esos logros los que se aspiran y se quieren para alcanzar las metas y los ideales que cada uno de estos niños tienen en sus mentes.

He allí también la gran responsabilidad de todos los padres de ayudar a abonar este terreno fértil, que permita sembrar nuevos frutos que garanticen una cosecha próspera y valiosa que avalen el esfuerzo de quienes quieren construir un país

que esté a la altura del mundo contemporáneo. Donde se debe recordar que no son las diferencias de razas, ni las económicas, ni las sociales, ni las políticas, las que nos distancian sino las de la educación. (Latapi, 2000)

### **2.3.2 ¿Qué son los valores?**

Se considera como un valor todo aquello que favorece la plena realización del hombre y de la mujer como persona, entonces se puede definir los valores como principios éticos respecto a los cuales las personas se comprometen y juzgan las conductas. (Jiménez J., 2008)

Para Ortega y Gasset, citados por Ortega, P; Mínguez, R. (2001). El valor es esencialmente una creencia o convicción profunda que guía la existencia humana. (p.20)

De esta forma, se continúa ubicando al ser humano como el ente transformado por las acciones en valores.

Según Alonso, J. M. (2004). Los valores llaman sobre todo a las actitudes, las cuales se van configurando a modo de -lenta infiltración- en las conciencias, debido a mecanismos inconsistentes que se dan en la relación educativa. Un valor no es comunicable por sí mismo: lo único comunicable es lo que la persona comunica, desde sus vivencias determinados valores. El educador aparece ante sus alumnos –o ante sus hijos- en su realidad personal, es la “persona a través de la cual quiere influir en los demás”. Sus actitudes y criterios de valores se ponen de manifiesto casi de continuo comparte sus experiencias y significados tiene como punto de referencia la vida misma. Cuando esto ocurre, la transferencia de valores se realiza por vía de relación, no por vía de enseñanza. (p. 42)

### **2.3.3 Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano**

Para los padres y profesores el tema de los valores es algo impostergable en el sistema educativo; pugnar por la educación en valores no es una moda sino la esencia misma de la acción educativa.

Entre los principales valores que sugiere el Sistema Educativo Ecuatoriano, tenemos:

- **Honestidad:** para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.
- **Justicia:** para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
- **Respeto:** empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y las memorias de nuestros antepasados
- **Paz:** para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas
- **Solidaridad:** para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
- **Responsabilidad:** para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.(MEE, 2012)

### **3. METODOLOGÍA**

El proceso metodológico busca descubrir la forma como la gestión educativa, el liderazgo educacional y los valores, constituyen la base de la calidad educativa.

Es un proceso de investigación de campo y viene a ser un estudio sistemático de los hechos que ocurren en el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, en el accionar educativo; además se constituye como una investigación con carácter de aplicación ya que al investigar también detecta, describe y busca decisión a la acción de líder en la aplicación y desarrollo de los valores educativos.

#### **3.1. Participantes**

El Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, fue creado el 23 de Julio del año 2001 por la necesidad de atender a una amplia población de niños jóvenes y adultos con discapacidad del cantón San Lorenzo.

En la actualidad sus servicios se extienden a más de 200 personas que presentan diferentes discapacidades entre ellas: PCI (Parálisis Cerebral Infantil) Deficiencias Auditivas, Visuales, Intelectuales, Autismo, Problemas de Aprendizaje, Síndrome de Down y de Soto.

Este Centro Educativo siguiendo los nuevos paradigmas en Educación Especial, trabaja en el desarrollo de las Habilidades Adaptativas o Dominios, que incorporados al Currículo Ecológico Funcional potencia las destrezas individuales de estas personas.

**MUESTRA.**

**Tabla 1: Directivos clasificados por edad y sexo**

Edades	Hombre		Mujer	
	F	%	F	%
Menos de 30	1	50%	0	0%
31-40	0	0%	4	100%
41-50	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

**Tabla 2: Titulación del personal directivo**

Titulación	Directivos	
	F	%
Lcda. En Educación Especial	2	33%
Lcda. En Pedagogía	1	17%
Doctor	1	17%
Máster en Educa. Especial	2	33%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

El Rector, junto con el Vicerrector o Coordinador Pedagógico, Talento Humano y los jefes de las áreas: Formación Cristiana, Talleres Protegidos y Rehabilitación; ellos facilitan el cumplimiento de los fines de la institución y el desarrollo de los programas educativos y de rehabilitación.

**Tabla 3: Docentes Clasificados por edad y sexo**

Edades	Hombre		Mujer	
	F	%	F	%
Menos de 30	1	14.3%	2	15.4%
31-40	2	28.6%	6	46.1%
41-50	4	57.1%	5	38.5%
TOTA	7	100%	13	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

**Tabla 4: Titulaciones del personal docente**

Titulación	Docentes	
	F	%
Licdo. En educación especial	10	50%
Profesor de primaria	5	25%
Profesor de segunda enseñanza	5	25%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Son 20 docentes que realizan su trabajo en contacto directo con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas; participan del planeamiento del trabajo educativo, diseñan y concretan las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

**Tabla 5: Estudiantes clasificados por edad y sexo**

Edades	Hombre		Mujer	
	F	%	F	%
10-15 años	6	50%	5	62.5%
16-20 años	6	50%	3	37.5%
TOTAL	12	100%	8	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Veinte estudiantes con deficiencia auditiva y sin afectaciones intelectuales de 9ª y 10ª año de educación básica Especial, son la muestra tomada para este apartado.

**Tabla 6: Padres de familia clasificados por edad y sexo**

EIDADES	HOMBRE		MUJER	
	F	%	F	%
Menos de 30	3	50%	5	33.6%
31-40	1	16.7%	1	11.1%
41-50	2	33.3%	3	33.3%
TOTAL	6	100%	9	100%

**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Quince padres de familia también participan de este proceso; ellos llevan a sus hijos a la institución y esperan que ella les brinde un trabajo de calidad y calidez.

### **3.2. Instrumentos**

Los instrumentos a utilizarse en esta investigación son los cuestionarios, Los cuales están destinadas a obtener datos que nos permitirán manejar las variables del proyecto investigativo, esto es a los gestores educativos (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia).

La modalidad es de preguntas cerradas que harán posible la obtención y tabulación de los resultados en forma veraz, sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades, ambiente educativo y clima escolar que existe en el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos.

### **3.3. Método y procedimiento**

En esta investigación los métodos a utilizarse son el descriptivo, analítico sintético e inductivo, ya que ellos permitirán hacer una descripción minuciosa sobre la realidad existente, se analizarán aspectos individuales para luego poder dar conclusiones generales de los resultados.

Las encuestas a directivos docentes y estudiantes se realizarán luego de la autorización de los administradores del Centro Educativo. A los padres de familia se les realizará luego de una conversación y motivación sobre el objetivo de este trabajo investigativo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

La Institución Educativa como primera y principal instancia de gestión liderazgo y valores debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional, para el cual debe tener en cuenta varios instrumentos entre ellos:

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización**

Este manual refleja la organización jerárquica funciones y actividades que cada grupo o área desarrolla. Esta institución no cuenta con un documento oficial sobre esta organización, pero en las actividades que realizan se reflejan un estado de organización que permite avanzar hacia las metas establecidas.

##### **4.1.1. 2. El Código de Ética.**

Este es otro instrumento normativo de la Institución, que persigue orientar a los miembros de un Establecimiento educativo a la resolución de conflictos de una manera armónica, resaltando los valores éticos, el respeto a las diferencias individuales, categorías y funciones. La Institución si cuenta con este instrumento.

##### **4.1.1.3. Plan Estratégico.**

Este marca las directrices de comportamiento para que la institución alcance sus aspiraciones educativas bajo una correcta gestión, liderazgo, y aplicación de valores éticos.

En la actualidad el Instituto de Educación Especial Nuevos Pasos posee un Plan Estratégico elaborado para seis años con la finalidad de atención a las personas con discapacidades específicas o múltiples del cantón San Lorenzo.

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).**

Es un documento oficial en el que los responsables de una institución enumeran los objetivos y las directrices que se deben marcar en corto plazo, generalmente se realiza a un año por lo que lleva dicho nombre.

Esta Institución si cuenta con este instrumento y en él se refleja las diferentes actividades realizadas y por realizar durante el año lectivo, como capacitaciones, eventos cívicos y recreativos, convivencias, eventos religiosos etc.

#### **4.1.1.5. Programa Educativo Institucional (PEI).**

Es aquel que permite en forma sistemática hacer viable la Misión del establecimiento, el mismo que permite visualizar una programación estratégica para mejorar la gestión y la calidad en los proceso de liderazgo y valores. Este instrumento está orientado en el sistema de educación regular con adaptaciones curriculares, más el programa de autonomía funcional con sus diferentes dominios, para los niveles graves.

#### **4.1.1.6 Reglamento de Régimen Interno.**

Ahora llamado Código de Convivencia, está siendo implementado en la Institución permitiéndole así llegar a acuerdos y vivir de la mejor manera en armonía consigo mismo y con los demás. También les está ayudando a resolver conflictos internos y a determinar los principios de autoridad y los acuerdos que se realizan en los procesos de aprendizaje, entre estudiantes, docentes, directivos y el resto de la comunidad educativa.

### **4.1.2. Estructura Organizativa de la Institución**

#### **4.1. 2.1. Misión y Visión**

La Misión del Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, está orientada a brindar apoyo a las necesidades bio-psicosociales y a la expectativa de vida de las personas con capacidades especiales y su entorno, mediante la planificación estratégica y la rehabilitación.

La expectativa futura de este centro educativo es formar personas con capacidades especiales que participen activamente en la sociedad de acuerdo a su potencial humano con destrezas y habilidades.

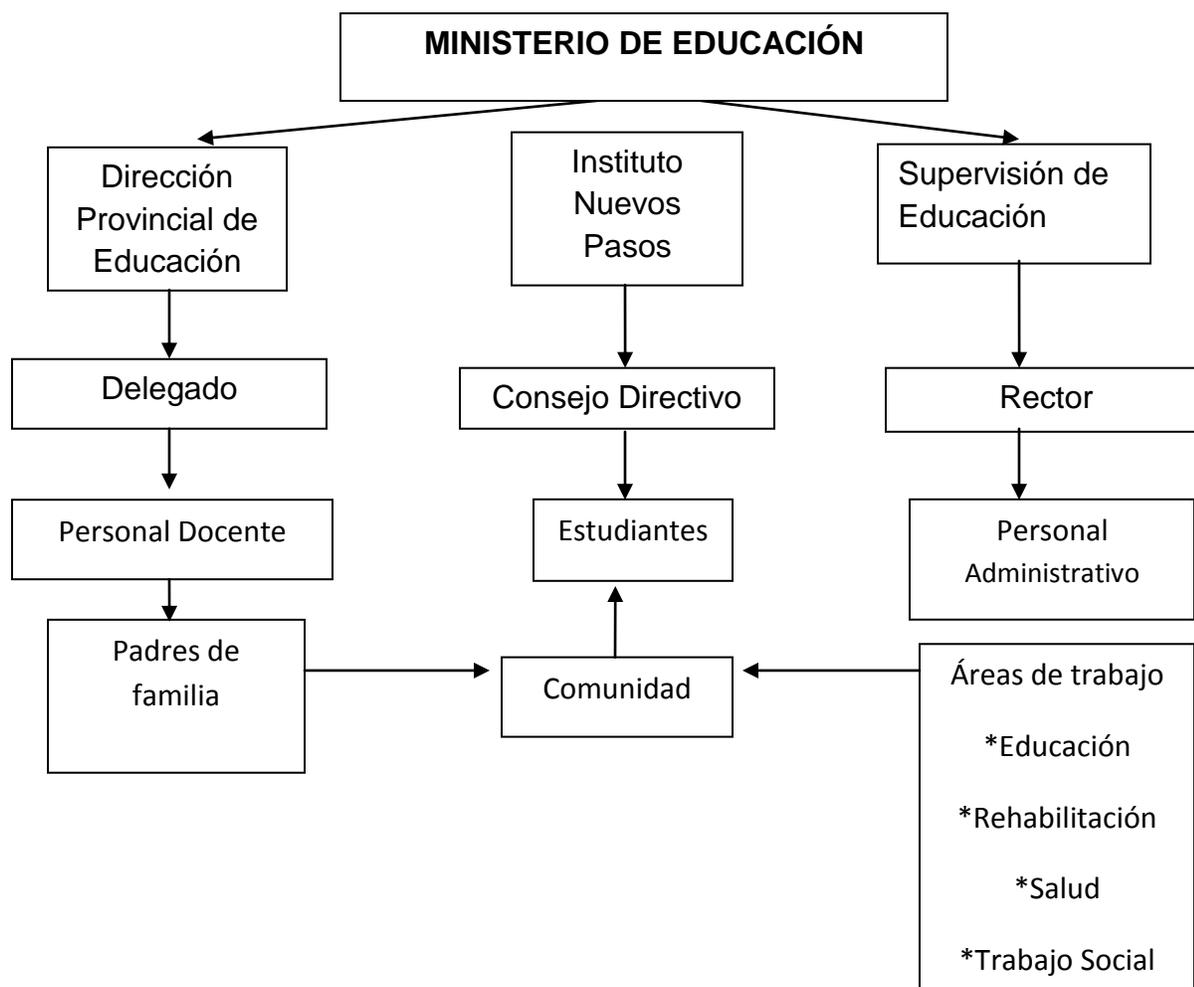
#### 4.1.2.2. El Organigrama de la Institución

### INSTITUTO FISCOMISIONAL GRATUITO DE EDUCACIÓN ESPECIAL

#### “NUEVOS PASOS”

Av. Amazonas y Carchi Telefax (062) 780 - 890

San Lorenzo – Esmeraldas – Ecuador



**Fuente:** Archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Este Centro Educativo tiene como máximos organismos reguladores, el Ministerio de Educación, La Dirección Provincial de Educación y la Supervisión Educativa Cantonal. Estas entidades se encargan de orientar sus procesos de Enseñanza Aprendizaje partiendo del cumplimiento de principios, normas y leyes establecidas.

Internamente su organización tiene los pilares de un rector, una delegada del Obispo por ser Fiscomisional y el Consejo Directivo, los mismos que en coordinación con los diferentes departamentos brindan atención en educación, trabajo social, rehabilitación y salud a personas con discapacidad y sus familias, con la finalidad de que puedan desarrollarse activamente en la sociedad de acuerdo a sus destrezas y habilidades.

Este es uno de los modelos de organización de tipo tradicional donde todavía se ubica a las denominaciones por orden de jerarquía.

#### **4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos**

Área educativa: Está distribuida en tres grupos que son: Educación básica especial, Autonomía Funcional y Talleres.

1ª Educación Básica Especial: en este grupo se encuentran distribuido diez años de educación básica los cuales mantiene el mismo pensum de educación regular pero con algunas adaptaciones curriculares

2º Autonomía Funcional, En este aspecto se encuentran insertados todos aquellos estudiantes con discapacidad grave y severa, estos trabajan aspectos relacionados con los dominios (comunicación, doméstico, comunidad, académico, recreacional, vocacional) como elementos básicos en el aprendizaje funcional.

3ª Talleres, En la actualidad cuentan con seis talleres: belleza, pintura, carpintería, agronomía, computación y manualidades; cada uno de ellos creado con la finalidad de brindar alternativas de desempeño en el ámbito laboral.

Área administrativa. En esta institución el área administrativa la conforman dos auxiliares de servicio un colector, una secretaria y un bibliotecario, cada uno responsable de sus áreas y con el objetivo en común de aportar al desarrollo institucional.

Área directiva Esta institución cuenta con cinco directivos y un delegado episcopal; entre ellos se encuentra un vocal principal encargado de las funciones fiscales, un vicerrector que tiene la función de coordinador pedagógico un inspector general o talento humano, este desarrolla sus actividades de acuerdo a lo dispuesto en la ley de educación intercultural, como ultimo la participación de dos jefes de áreas médico-rehabilitativas y sociocultural.

Área de salud. En esta encontramos neurología, rehabilitación y medicina general y preventiva.

#### **4.1.2.4. Clima Escolar y Convivencia con Valores**

En el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, se desarrollan y se ponen en práctica muchos valores en las relaciones humanas y la convivencia anímica entre la comunidad educativa basada en principios de respeto mutuo, tolerancia, libertad e identidad, que unidos al entorno físico y espacios verdes promueven un clima de jovialidad y aceptación con nuestras individualidades

#### **4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

Los trabajos dentro de la Institución, están encaminados en los lineamientos de la Ley de Educación sus principios y valores especialmente en lo que determina la División Nacional de Educación Especial, a través de sus 10 normativas para cada área específica y que últimamente se enmarca en un Modelo Ecológico Funcional, el mismo que determina un programa de Autonomía Funcional (PAF) que enfatiza un trabajo con todos los dominios como son:

Comunicación, expresión y comprensión de mensajes tanto simbólico como no simbólico.

Auto-cuidado: habilidades para vestirse comer y lavarse.

Vida en el hogar: habilidades ambientales (cuidado de la casa, cocinar, llevar presupuesto, seguridad del hogar y planificación.

Habilidades sociales: adaptación a cambios sociales e interacción con otros.

Utilización de la comunidad: uso correcto de los recursos comunitarios como el uso del transporte público el comercio o las compras.

Salud y seguridad: primeros auxilios, identificación de enfermedades y seguridad.

Habilidades académicas: relativas al aprendizaje la lecto-escritura y las matemáticas.

Tiempo libre: interés por actividades recreativas que impliquen interacción, movilidad y juego compartido.

Trabajo: Habilidades relacionadas con el empleo tales como la terminación de tareas y manejo del dinero.

#### **4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

En el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, por trabajar con niños/as y jóvenes con discapacidad, la presencia del grupo humano responde a una calidad ética y valores especiales, que está dado por la colaboración, el grado de contribución, de servicio comunitario que es adornado por los principios de fe.

#### **4.1.2.7. Dimensión Administrativa Financiera y Valores**

En la parte administrativa esta institución cuenta con un delegado Episcopal-Rector, Vicerrector, Inspector General, Consejo directivo, Junta General de profesores, secretaria, personal de apoyo, y en la parte financiera como unidad

ejecutora, cuenta con una colectora que se encarga de la actividad económica tanto del presupuesto fiscal como de las donaciones.

#### **4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores**

Esta Institución como parte de su Misión favorece ampliamente a las familias y resto de comunidad; en los últimos cinco años ha brindado servicios de capacitación con diversas temáticas enmarcadas en el ámbito de la discapacidad, inclusión educativa e inserción laboral y por mantener principios de fe, misas y retiros religiosos.

A través de todas estas actividades pretenden promover, inculcar y brindar conocimientos y práctica de valores vivenciales como: responsabilidad solidaridad, trabajo y amor a la naturaleza, y en especial amor y respecto a las personas en toda su diversidad.

#### **4.1.3. Análisis de FODA**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

La fortaleza de contar con una Institución que trabaja con calidad y calidez, debe ser un incentivo prioritario para que los padres de familia se involucren activamente en los procesos educativos de sus hijos; por tanto la labor a realizar se centra en incentivar a los padres constante mente para obtener resultados positivos.

De acuerdo a las nuevas disposiciones gubernamentales, toda Institución Educativa y en especial las que brindan atención a personas con discapacidad, deben tener un perfil acorde para brindar sus servicios educativos y rehabilitativos a esta comunidad, como garantía de dichos procesos. En miras de cumplir con esta disposición el Instituto Nuevos Pasos, debe gestionar hasta el cansancio tanto las capacitaciones en Educación Especial como los nombramientos de este

personal, no solo para garantizar la estabilidad laboral, sino también en el mantenimiento de la calidad educativa que brinda el centro.

Con deseos de continuar siendo una Institución hacia la excelencia, las autoridades locales y nacionales deben continuar trabajando a favor de las personas con discapacidad y así extender los servicios a la comunidad que lo requiera.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas**

Trabajar conjuntamente entre las Instituciones tanto educativas como empresas para la inserción laboral, de manera que reciban a personas con discapacidad en sus establecimientos, las empresas se acojan a las disposiciones del Ministerio de Educación y el de Relaciones Laborales, para que estos jóvenes sean partícipes de dicho beneficio.

Considerando el aporte desde la Vicepresidencia, continuaremos realizando campañas con toda la comunidad educativa para que se disminuya el índice de personas con discapacidad en el cantón, y que existan más docentes con carácter de educadores especiales en los centros de educación regular, así mismo, la lucha constante hacia una cultura de paz.

### 4.1.3.3. Matriz FODA

## INSTITUTO FISCOMISIONAL GRATUITO DE EDUCACIÓN ESPECIAL

### “NUEVOS PASOS”

Av. Amazonas y Carchi Telefax (062) 780 - 890

San Lorenzo – Esmeraldas – Ecuador

#### FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura con todas las adaptaciones arquitectónicas, para personas con discapacidad.</li> <li>• El trabajo realizado se fortalece con valores y principios de fe cristiana.</li> <li>• Somos la única Institución de la localidad en educación especial con miras de excelencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca participación en los padres de familia en los procesos educativos de sus hijos</li> <li>• Falta programas de capacitación en Educación Especial por parte del Ministerio de Educación.</li> <li>• Inestabilidad laboral</li> <li>• Falta un Manual de Organización Institucional</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos apertura en las instituciones de educación regular para realizar el proceso de integración educativa.</li> <li>• Fundaciones no gubernamentales, apoyan con recursos económicos y profesionales para las mejoras institucionales.</li> <li>• Contar en la vicepresidencia con un personal identificado con nuestra realidad y que día a día trabaja por nosotros y con nosotros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La delincuencia que se refleja en el sector</li> <li>• Alto índice de discapacidad en el cantón, con tendencias de aumento.</li> <li>• Las Instituciones de Educación Regular deben capacitar al personal que atenderá a los niños/as y jóvenes con discapacidad en el proceso de inserción escolar.</li> </ul>

## 4.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA

### 4.2.1. De los de los directivos

**Tabla 7: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

<b>Programa de organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.7
Coordinadores de áreas	4	66.6
Por grupos de trabajo	1	16.7
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta dirigida a directivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Según el criterio de más de la mitad de los directivos investigados, la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo está conformado por los coordinadores de áreas lo cual implica que hay una descentralización del trabajo, que se realiza con un enfoque abarcador que pone de manifiesto los aspectos importantes de cada una de las áreas que se trabajan en la institución para de esta manera llevar a cabo un trabajo coordinado que involucra la participación de los coordinadores y no el de una sola persona o grupo con una visión poco unificadora.

**Tabla 8: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
El número de miembros en la institución	1	16.7
Los resultados obtenidos en la institución	5	83.3
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta dirigida a directivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, la mayor parte de los directivos ponen en evidencia los resultados que se obtienen en la Institución, de esta forma se valora el trabajo y esfuerzo que realiza la comunidad educativa como resultado de una acción en conjunto

**Tabla 9: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL**

<b>Aspectos que se toman encuesta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
No	6	100
Total	6	100

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

La totalidad de los directivos encuestados afirman que las tareas de los miembros de la Institución no están escritas en un manual establecido aunque según el diagnóstico realizado las actividades que se realizan reflejan una organización que les permite avanzar hacia las metas establecidas.

**Tabla 10: LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Rector	1	16.7
Consejo directivo	5	83.3
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta a Directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

El liderazgo en la toma de decisiones en la Institución investigada está regido por el Consejo Directivo, esto implica que las decisiones no son potestad de una sola persona como el rector o director, sino que son el resultado de un consenso que reúne opiniones y criterios de la mayoría.

**Tabla 11: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	4	66.7
No	2	33.3
Total	6	100

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

En su mayoría los resultados de la encuestas manifiestan, que en la Institución investigadase delegan las decisiones para resolver los conflictos que se presentan; por lo que se entiende que hay una organización que permite involucrar al personal para atender los problemas que en un momento dado se presentan en el plantel.

**Tabla 12: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.7	2	33.3	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	83.3	1	16.7	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50	0	0
d	Trabajo en equipo	4	66.7	2	33.3	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	4	66.7	2	33.3
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.3	4	66.7	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivo

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

El criterio mayoritario de los directivos encuestados en orden de prioridades, deja en evidencialos aspectos que promueven el liderazgo del Centro Educativo, entre los que sobresalen la convivencia de los valores institucionales, el desarrollo profesional de los docentes la excelencia académica el trabajo en equipo y la capacitación continua de los docentes; todo esto implica el esfuerzo llevado a cabo por la institución en la formación integral de su personal en busca de la calidad educativa pero es necesario este complemento con la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad en los grupos de decisión.

**Tabla 13: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16.7	4	66.6	1	16.7
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.3	4	66.7	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83.3	1	66.7	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	66.7	2	33.3	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.7	2	33.3	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una Institución Educativa se estima que se adquieren a partir de la experiencia y que se desarrollan con estudio en gerencia y capacitación continua combinando la práctica, la teoría y reflexión; de esta forma se valora el trabajo que se realiza en el Centro Educativo con miras de desarrollar habilidades de liderazgo pero así mismo se incentiva a una formación especializada para el caso.

**Tabla 14: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4.	66.7	2	33.3	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	66.7	2	33.3	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	4	66.7	2	33.3	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.3	1	16.7	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar en su mayoría se promueven mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo considerando además el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes directivos y docentes como referencia para saber que les falta mejorar, la disminución del número de estudiantes por aula y la mejora de los mecanismos de control; de esta forma se entiende que en el plantel investigado se toman en cuenta iniciativas de cambio a partir del contexto escolar con el aporte significativo del personal directivo, docente y estudiantes lo cual es imprescindible para lograr el éxito institucional.

**Tabla 15: ÓRGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), consejo escolar , consejo académico etc.	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (jefe de estudio, coordinador etc.).	4	66.7	2	33.3	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	6	100	0	0
d	Técnica (departamentos equipos docentes)	3	50	3	50	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Entre los organismos que integran la institución investigada según los datos se considera en primer lugar los de dirección donde las observaciones realizadas permitieron constatar la presencia de la rectora, vicerrectora, inspectora y jefes de área; así mismo se registran organismos de gestión y técnicos contando con una secretaria y jefe financiero en el primer caso y con un equipo docente y departamentos en el segundo caso que se complementa al mejoramiento de la institución.

**Tabla 16: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83.3	1	16.7	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	66.7	2	33.3	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66.7	2	33.3	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Según los datos de la tabla, las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores ubican en primer lugar la evaluación o seguimiento del grupo de estudiantes siendo también significativo el establecimiento de acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo y la coordinación de actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los amigos lo cual implica que en la institución se da prioridad a los logros que alcanzan los estudiantes en función a sus capacidades, se hace el seguimiento respectivo para apoyar las actividades pedagógicas y de convivencia de grupo.

**Tabla 17: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83.3	1	16.7
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83.3	1	16.7
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83.3	1	16.7
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	83.3	1	16.7
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83.3	1	16.7
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

La totalidad de los directivos encuestados afirman que los departamentos didácticos de la institución se encargan de formular propuestas al equipo directivo para la elaboración de proyecto, de promover la investigación educativa proponiendo actividades de perfeccionamiento para sus miembros y de mantener actualizada la metodología que aplican, lo cual demuestra que en el plantel investigado se tiene presente las necesidades y se buscan soluciones por la vía de la elaboración de proyectos o mediante la realización de investigaciones que confirman la existencia o no de una problemática, así como los docentes logran tener un nivel adecuado de formación lo que se hace evidente en la práctica de su labor docente con metodologías activas y actualizadas.

**Tabla 18: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICOS Y SOLUCIONES**

ORDEN	ACCIONES	SI	NO		
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0
	TOTAL	6	100	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Los resultados en su totalidad afirman que la gestión pedagógica que se lleva a cabo en el plantel educativo investigado, se encamina a la realización del diagnóstico que involucra a toda la comunidad educativa para conocer las fortalezas y debilidades, que son la base para aprender acciones de mejoramiento y de atención a la diversidad de estudiantes presente en sus aulas.

**Tabla 19: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	SI	NO		
			f	%	f
a	Reingeniería de procesos	4	66.7	2	33.3
B	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	6	100	0	0

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Según los resultados obtenidos, las planificaciones que se realizan en la institución se centran en el Plan Estratégico, en el Plan Operativo Anual y en la realización de proyectos de capacitación dirigido a directores y docentes demostrando así que la planificación en el plantel es un recurso valioso para el cumplimiento de las metas Institucionales siendo también significativo la capacitación de los directivos y docentes, lo que va a permitir una equidad en la práctica y acción del trabajo que se realiza en el plantel.

#### 4.2.2 De los profesores

Tabla 20

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	0	0	4	20	16	80
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	1	5	4	20	15	75
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.	17	85	3	15	0	0
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	15	75	5	25	0	0
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0	2	10	18	90
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	80	4	20	0	0
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95	1	5	0	0

Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	2	10	15	75
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	4	20	16	80
Desacuerdo continuo en las decisiones con el director del centro educativo.	0	0	11	55	9	45
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	40	12	60	0	0
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	14	70	6	30	0	0
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	7	35	0	0
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera	12	60	8	40	0	0
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	18	90	2	10	0	0
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15	0	0

**Fuente:** Encuesta a docentes

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

En la encuesta realizada a los docentes quedan expuestas las siguientes declaraciones:

La gerencia educativa se promueve en la comunidad educativa brindando un ambiente de aprendizaje agradable y las decisiones de cambio en lo que respecta a las metodologías de enseñanza son tomadas en consenso; así mismo promueven la investigación educativa con el fin de dar cumplimiento a las metas

de la institución y mantener un liderazgo y gestión que involucra las áreas académicas administrativas y financieras en busca de la innovación y el cambio.

Los docentes no se sienten excluidos entre sus compañeros y manifiestan estar comprometidos con las decisiones tomadas por el director del centro, por tanto su rol no se orienta a cuestionar las órdenes sino más bien a impulsarlas actividades de investigación educativa, deportivas y socioculturales.

Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores siendo considerados como eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que explica la actitud de los padres de familia al no poner resistencia a la aplicación de nuevos métodos y técnicas por parte de los docentes.

### 4.2.3 De los estudiantes

Tabla 21

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes.	10	50	9	45	1	5
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	20	4	20	12	60
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas continuamente en el ambiente escolar.	1	5	10	50	9	45
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	0	0	9	45	11	55
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	0	0	14	70	6	30
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	70	6	30	0	0
El profesor propone actividades innovadoras para que el estudiante las desarrolle.	11	55	9	45	0	0
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	55	9	45	0	0
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	7	35	12	60
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25	0	0

Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	0	0	6	30	14	60
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	6	30	0	0
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	6	30	14	70	0	0
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70	6	30	0	0

**Fuente:** Encuesta a estudiantes

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

Más de la mitad de los estudiantes encuestados afirman que en su Institución la premisa de la innovación y el estar atento a los problemas de los demás se hacen presente por parte de los docentes y directivos; de esta manera se refleja el interés de este Centro Educativo a favor a una educación en valores.

Es importante resaltar que la mayor parte de los estudiantes piensan que en las clases se espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Esta situación contradice ampliamente las directrices de la educación especial en las que invita a respetar el estilo y ritmo de aprendizaje de cada persona.

#### 4.2.4 De los padres de familia

**Tabla 22**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
La Institución llama periódicamente para brindar informes de sus labores	12	80	3	20	0	0
Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres	6	40	9	60	0	0
Expresa usted conformidad con los procesos educativos que mantiene la institución	8	53.3	7	46.7	0	0
Participa activamente en los procesos educativos de la Institución	8	53.3	7	46.7	0	0
Participa en comisiones de padres de familia en búsqueda de mejoras institucionales.	9	60	6	40	0	0
Los docentes aplican una metodología para los procesos de enseñanza aprendizaje con sus hijos	11	73.3	4	26.7	0	0
El personal de la institución visita sus domicilios para conocer la realidad familiar	11	73.3	4	26.7	0	0
Observa interés en sus hijos por asistir a la Institución	12	80	3	20	0	0
Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	13	86.7	2	13.3	0	0
Nota capacidad administrativa en los directivos del establecimiento.	11	73.3	4	26.7	0	0

**Fuente:** Encuesta a padres de familia

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

En los datos arrojados por la encuesta dirigida a los padres de familia, se puede observar que más de la mitad de los encuestados afirman que la Institución educativa se preocupa por los problemas de sus hijos ya que realizan visitas

permanentes a sus hogares para conocer la realidad de los mismos; ellos también son llamados a recibir informes donde se resalta los diferentes procesos metodológicos que utilizan para enseñar de mejor forma a sus hijos. Esta situación sin duda refleja el camino que está siguiendo este Centro Educativo hacia el nuevo modelo de gestión, orientado a la incorporación de la comunidad educativa en los diferentes procesos organizacionales y de desarrollo institucional.

#### 4.2.5 Matriz de Problemática

**Tabla 23:**

<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Problema 1. No se cuenta con un manual de organización	Desconocimiento de las estrategias de elaboración  Falta de motivación al cumplimiento de tareas	Incumplimiento de funciones  Desorganización en la Institución
Problema 2. Las autoridades no siempre escuchan las sugerencias de los padres de familia	Líderes autoritarios  Las autoridades restan importancia a las sugerencias de los padres de familia	Resentimientos en los padres de familia  Los padres se niegan a dar opiniones
Problema 3. En las clases se espera que todos realicen un mismo trabajo en el mismo tiempo	Los docentes no respetan las individualidades de sus estudiantes  Falta comunicación entre el estudiante y maestro.	Fracaso escolar  Relaciones docente estudiantes y familia limitadas

**Fuente:** Síntesis de los Resultados

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

## 5. DISCUSIÓN

Partiendo del modelo de gestión concebida como la capacidad y el proceso de dirección, la investigación realizada proyecta en primer lugar una forma de organización impulsada por los coordinadores de áreas, esto demuestra que el trabajo que se desarrolla en la institución no está monopolizado sino que está avanzando con un sistema de dirección coordinado como lo confirma el 66% de los directivos que fueron encuestados (tabla 7).

El modelo de gestión también se constituye en un sistema de seguimiento y control de procesos y resultados, por esta razón para medir el tamaño de la institución se apoyan en los resultados obtenidos creciendo en metodología y valores, resultados que se valoran porque son el esfuerzo consciente de todos los actores de la misma, pero en esta investigación se hace necesario enfatizar que el número de miembros de la Institución también debe constituir un indicador que determine el tamaño de una Institución ya que, el número de miembros y los resultados constituyen el complemento del éxito o fracaso cuando se trata de medir el tamaño de una organización situación que queda reflejada en los resultados poco equitativos del 86.3% en la opinión de los directivos que solo valoran los resultados frente al 16.7 % de los que valoran así mismo solo el número de miembros (tabla 8).

Sobre las tareas de los miembros de la Institución los resultados confirman que estas no están escritas en un manual que refleje la organización jerárquica, funciones y actividades que cada grupo desarrolla.

Cuando se trata de determinar el liderazgo de los directivos y jefes departamentales destinados para la ejecución de los Planes Estratégicos y Operativos de una Institución Educativa se hace énfasis en un proceso que ejerce una mayor influencia, lo que permite la estructura de dirección u organización del

plantel educativo situación que se considera por encima del nivel de obediencia mecánica de las ordenes rutinarias de la institución.

Los resultados en relación al liderazgo en la toma de decisiones en esta investigación se mantiene en la óptica de esta concepción donde las decisiones no son potestad de una sola persona, el consejo directivo ejerce gran influencia según lo manifestado por el 83.3% de los investigadores de esta forma se atribuye que no impera la autocracia sino la democracia se toman decisiones de grupo en todas las actividades que se realizan; así mismo se estima la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos porque el mando participativo tiene el mando controlado y limitado al campo de delegación donde los conflictos se tratan se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. La administración y liderazgo del centro educativo impulsa la calidad para conseguir resultados satisfactorios, sin un liderazgo definitivo se ven afectados negativamente los niveles de la calidad del servicio que ofrece la organización; en esta investigación se ha comprobado que hay un liderazgo que promueve la convivencia de valores institucionales y personales en un porcentaje del 100%; Un buen desarrollo de valores es la base del deseo de superación para responder satisfactoriamente a los retos de la institución así lo considera el 83.3% de los directivos en sus respuestas al referirse al desarrollo profesional de los docentes. Un aspecto fundamental que debe promover la administración y liderazgo del centro educativo es la participación de los padres de familia en las actividades que se desarrollan en la institución, pero según los datos esta participación se da en un 66.7%; a nuestro juicio, siendo esta fundamental debe ser impulsada de una manera permanente ya que los padres de familia constituyen un gran aporte para el desarrollo de la institución y logro de objetivos. (Tablas 10 y 11)

En este contexto se estiman las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir una Institución; estas habilidades no se reflejan como una cualidad del puesto o de una persona específica, más bien se deriva del contexto y de las ideas de los propios individuos que se influyen mutuamente; así se explican los resultados

obtenidos desde el 83.3% de las respuestas de los directivos los cuales consideran que las habilidades de liderazgo se adquieren a través de la experiencia ahí la frase que el líder “ no nace, sino que se hace”, las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia y con la capacitación continua que convine la teoría y la práctica es así que desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos para nuevas opciones llegando a ser un liderazgo que promueva el avance institucional que garantiza la existencia de ambientes cordiales de trabajo como lo demuestran los resultados obtenidos con el 83.3% y otras acciones de singular importancia como el uso de información de resultados, la disminución del número de estudiantes y las mejoras de los mecanismos de control. (Tablas 13 y 14)

Toda Institución está conformada por organismos que se encargan de orientar las actividades; los aportes de esta Institución destacan los organismos de dirección de gestión y técnicos, mismos que en su conjunto llevan a delante el mejoramiento de la Institución destacándose los organismos de gestión que hacen presencia en su totalidad con una autoridad como es el rector/a y el consejo directivo.

En la tabla 6, los resultados obtenidos dejan claro las actividades que realizan los equipos que hay en la institución Investigada, encargándose de realizar las evaluaciones o seguimiento de los estudiantes así como el establecimiento de acciones para mejorar el clima de convivencia y la coordinación de las actividades de enseñanza, acotándose también las acciones de los distintos departamentos los mismos que se encargan en toda su magnitud de formar propuestas al equipo directivo, para la elaboración de proyectos y de promover la investigación educativa.

La gestión pedagógica en el sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población, con esta finalidad los resultados del estudio presentan un modelo de gestión a partir de un diagnóstico teniendo en cuenta la comunidad educativa y proyectándonos a conocer las

fortalezasy debilidades de la misma, a partir de las cuales se tomarán acciones de cambio.

El análisis de la tabla 19 pone en evidencia el material de planificación educativa con que cuenta la institución investigada contando entre ellos con el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual y los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

La tabla 20 que comprende una variedad de aspectos, pone en manifiesto el criterio de los docentes encuestados, resaltando las acciones de la gerencia educativa de la comunidad misma que se manifiesta en los ambientes de aprendizaje agradable. Las metodologías y decisiones de cambio son tomadas en consenso y se promueve la investigación educativa, aspectos que concuerdan con las respuestas dadas por los directivos de la institución.

Existen buenas relaciones entre los docentes y el compromiso de colaborar con las decisiones tomadas por el director del centro; esta actitud parece contraria a lo manifestado por los directivos en la tabla 10 cuando afirma que las decisiones son tomadas por el consejo directivo de la institución.

Tanto los directivos como los docentes consideran a los valores como un eje transversal que predomina en sus decisiones y direcciones del aprendizaje escolar con la aplicación en este caso de los padres de familia que no se resisten a los cambios, lo cual es confirmado por la respuesta de los estudiantes en la tabla 21 al afirmar que en su institución los docentes y directivos dan prioridad a la motivación, innovación y están atentos a sus problemas, pero así mismo es necesario indicar que los estudiantes piensan que en las clases sus profesores quieren que todos realicen el trabajo al mismo tiempo, y de la misma forma, lo cual contradice la respuesta de los docentes al manifestar que el trabajo se lo realiza en un ambiente agradable. De esta manera nos damos cuenta que no se están

siguiendo los lineamientos de la Educación Especial, los cuales orientan a seguir los procesos de enseñanza aprendizaje respetando el estilo y ritmo de aprendizaje de los estudiantes con necesidades educativas especiales y a la diversidad en general.

Los padres de familia en esta investigación manifiestan estar de acuerdo con la Institución Educativa investigada, ya que esta se preocupa por los problemas de sus hijos y los mantienen informados sobre los procesos metodológicos y cambios que se realizan en la institución.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

- El modelo de gestión en la Institución Educativa investigada, se orienta a la organización de los equipos de trabajo permitiendo la descentralización de funciones en la búsqueda de una educación de calidad, así mismo existe un liderazgo definido con tinte democrático que promueve la convivencia de valores institucionales y personales.
- En la gestión de liderazgo y valores se estiman las habilidades para dirigir una Institución, las mismas que se adquieren a través de la experiencia y se desarrollan con estudios en gerencia y la capacitación continua que permite combinar la teoría y la practica promoviendo el avance institucional.
- El rol que desempeñan los directivos y jefes departamentales en el Instituto Nuevos Pasos se orienta a evaluar y realizar en seguimiento de los estudiantes, establecer acciones y formular propuestas encaminadas a promover la investigación educativa en la institución y mejorar los procesos rehabilitativos y educativos , existiendo inconformidad en los estudiantes quienes estiman no contar con el tiempo suficiente para realizar sus actividades mismas que en su mayoría no son individualizadas; Lo mismo ocurre con los padres de familia que consideran que sus sugerencias no son escuchadas.
- Con la elaboración del diagnóstico se detalla los documentos de gestión con que cuenta el Instituto Nuevos Pasos: Plan Estratégico, Plan Operativo, Código de Ética, Programa Educativo Institucional, Reglamento de Régimen Interno y Organigrama pero no cuenta con un documento que se constituya en un Manual de Organizaciones.

## 6.2 Recomendaciones.

- Que la Institución Educativa investigada publique los resultados de este estudio por los medios de comunicación de la localidad, haciendo énfasis en el modelo de gestión que se aplica con la finalidad de fomentar una educación de calidad impulsado por un liderazgo democrático.
- Que los directivos del plantel investigado sigan capacitando a todo el personal de la Institución para que se mantengan innovados en contenidos relacionados con la gestión, liderazgo, valores y su aplicación al alcance de las nuevas tecnologías para el óptimo desarrollo Institucional.
- Que los docentes de la Institución en su praxis diaria apliquen estrategias que permitan individualizar la enseñanza atendiendo a las individualidades de sus estudiantes y fortaleciendo las relaciones maestro-alumno. Así mismo que docentes y directivos consideren las sugerencias de todos los padres de familia para que se sientan involucrados e identificados con la institución
- Que los directivos de la Institución elaboren el Manual de Organización, de manera que se pueda establecer de forma jerárquica las funciones o actividades que cada grupo o área desarrolla.
- Que en base a las conclusiones de esta investigación la institución considere necesario la aplicación de la propuesta que será diseñada a continuación

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título.**

Diseño de un Manual de Organización y estrategias docentes para atender a la diversidad de estudiantes y padres de familia.

### **7.2 Justificación**

Considerando los resultados de la investigación realizada, se evidencia la necesidad de contar con un Manual de Organización, documento importante y que va a permitir que se tenga presente el accionar de todo el personal que labora en una Institución y por este medio los planteles de la comunidad sanlorenceña van a poder orientar de manera eficiente e igualitaria el desempeño profesional de su personal en atención sobre todo a estudiantes y padres de familia como parte de la comunidad educativa y que en las conclusiones de esta investigación se registran como deficitarias.

Con la falta de un Manual de Organización, la Institución se verá limitada en su campo de acción al no tener una visión completa que proyecte iniciativas ante la toma de decisiones.

Con la socialización de esta propuesta se espera que las funciones a nivel institucional mantengan una información cabal de sus actividades a desarrollar desde sus puestos de trabajo con eficiencia y eficacia para el óptimo desempeño del plantel en sus diferentes áreas.

Por tanto impulsar la elaboración de este documento, así como la atención completa a la comunidad educativa propicia el desempeño de actividades coordinadas para alcanzar los objetivos planteados en la búsqueda de la excelencia Institucional.

### **7.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **7.3.1 Objetivo General**

- Atender a las necesidades de la Institución mediante la dotación de alternativas para la elaboración y aplicación de instrumentos de gestión.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Socializar los resultados de la Investigación para concienciar al personal sobre las necesidades actuales del plantel.
- Diseñar pautas para la elaboración de un Manual de Organización, para su elaboración y aplicación en el Centro Educativo.
- Plantear estrategias para atender a la diversidad de estudiantes y padres de familia.

### **7.4 Actividades**

Las actividades de esta propuesta estarán apoyadas en los contenidos que desarrollarán temáticas relacionadas con la gestión institucional, con esta finalidad se desarrollarán tres seminarios talleres enfocados en:

- La socialización de los resultados de la investigación e importancia de la propuesta.
- Pautas para la elaboración de un Manual de Organización
- Estrategias para atender a la diversidad de estudiantes y padres de familia.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización de los resultados de la investigación e importancia de la propuesta.</li> </ul>	<p><b>1° SEMINARIO TALLER ,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de resultados en PowerPoint.</li> <li>Despejar dudas en base a preguntas y respuestas.</li> <li>Formación de grupos.</li> <li>Establecer conclusiones.</li> <li>Plenaria.</li> <li>Refrigerio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Pizarra móvil</li> <li>Computador</li> <li>Memoria</li> <li>Lápiz</li> <li>Hojas blancas</li> <li>Marcadores</li> <li>Sillas</li> <li>Mesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto socio-educativo positivo, de los involucrados sobre la necesidad institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pautas para la elaboración de un Manual de Organización</li> </ul>	<p><b>2° SEMINARIO TALLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición, importancia y estructura del Manual de Organización.</li> <li>Formación de grupos.</li> <li>Análisis de las partes que comprende el Manual.</li> <li>Proponer un ejemplo de Manual de Organización en base a la realidad Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones de La Institución</li> <li>Cinta Masquen</li> <li>Papel periódico</li> <li>Anillados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un Manual de Organización Institucional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenaria.</li> <li>• Conclusiones.</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para atender a la diversidad de estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	<p><b>3° SEMINARIO TALLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio drama resaltando los resultados de la investigación en relación a los estudiantes y padres de familia.</li> <li>• Comentarios en base a preguntas y respuestas.</li> <li>• Presentación en Power Point temáticas de atención a la diversidad: estudiantes y padres de familia.</li> <li>• Ejercicios de aplicación del contenido.</li> <li>• Plenaria.</li> <li>• Conclusiones.</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatividad de la dinámica en la dinámica de atención a las necesidades educativas de los estudiantes y la atención de sugerencias de los padres de familia</li> </ul>

### 7.5 Localización y cobertura espacial

San Lorenzo, cabecera cantonal del cantón del mismo nombre, está ubicada al norte de la provincia de Esmeraldas, en la zona fronteriza con la provincia de Imbabura y la república de Colombia. Tiene una población aproximada de 42.000 habitantes, que representa el 8% de la población total provincial, siendo en su mayoría afroecuatorianos (70%) y una extensión territorial de 305.310 habitantes. en las que se circunscriben doce parroquias rurales. Sus principales actividades económicas son la palmicultura, minería, pesca y agricultura.

En este marco se ubica el Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial Nuevos Pasos, físicamente ubicado al sur oeste de la ciudad de San Lorenzo, en el que se brinda atención educativa, rehabilitativa y trabajo social a una amplia población con discapacidad constituida por niño/as, jóvenes y adultos afectados con diversas discapacidades leves o severas.

### 7.6 Población objeto

La población participante del presente proyecto, está constituida por todo el personal de la Institución quienes participaron en el proceso investigativo y principalmente como actores de primer orden en los procesos organizacionales del Centro.

<b>Personal Directivo</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>Personal Docente</b>	<b>Investigador</b>	<b>Total</b>
6	5	20	1	32

**Fuente:** archivos del Instituto Nuevos Pasos

**Elaboración:** Cristina Quintero Cevallos

### 7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Para el presente proyecto se utilizarán recursos distribuidos de la siguiente forma:

#### Recursos humanos

CANTIDAD	RECURSOS HUMANOS
1	Investigador
6	Directivos
5	Administrativos
20	Docentes

#### Recursos tecnológicos

CANTIDAD	RECURSOS TECNOLÓGICOS
1	Proyector
1	Computadora
1	Regulador
1	Impresora
1	Memoria extraíble

#### Recursos Materiales

CANTIDAD	DETALLE
15 pliegos	Papel periódico
2 cajas	Lápiz
5 cajas	Marcadores permanentes
2 resmas	Hojas Bon
3 resmas	Anillados
7	Mesas
35	sillas
10	Cinta de papel
2	Pizarra móvil

### Recursos Organizacionales

CANTIDAD	DETALLE
120	Refrigerios
1	Local

### Recursos económicos

DETALLE	MONTO
Recursos humanos	\$100,00
Recursos materiales	\$500,00
Recursos tecnológicos	\$200,00
Recursos Organizacionales	\$200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1000,00</b>

### 7.8. Presupuesto

Llevar a cabo esta propuesta implica buscar, seleccionar, trasladar recursos y equipar espacios, por cuanto se estima el costo total de la misma la suma de \$1000,00 (mil dólares) aproximadamente.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, D. (2011) *Gestión y liderazgo Educativo*. Descargado el 8 de diciembre de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos87/gestion-y-liderazgo-educativo/gestion-y-liderazgo-educativo.shtml>
2. Alonso, J. M. (2004). *La Educación en Valores de la Institución Escolar*. México.
3. Blejmar, B. (2005). *La gestión en los procesos de mejora institucional*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Novedades Educativas.
4. Botero, C. A. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación n<sup>o</sup>49/210 del 2009
5. Chavarria, M. (2007). *Educación en un mundo Globalizado*. Primera edición, ed. Trillas, México.
6. Chiavenato, L. (1993). *El liderazgo y sus estilos*. Recuperado el 14 de enero 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>
7. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2005), XXII edición, Madrid
8. Educar-Argentina (2012) *liderazgo pedagógico*.descargado el 7 de noviembre de 2011 de <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm#.UPqZ9PVHTcc>
9. Formación turística. (2004). *Directivo y líderes ¿se forman?* recuperado el 7 de enero de 2012 de <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>
10. Fuentes, M. A. (2012). *El liderazgo*. Descargado el 26-03-2012, de [http://www.educar-argentina.com.ar//AGO2005//educ\\_101.htm](http://www.educar-argentina.com.ar//AGO2005//educ_101.htm)
11. Jiménez, J. (2008). *El valor de los Valores en las Organizaciones*, Primera edición Ed de CogrofComunicación. Caracas.
12. Latapí, S. (2000). *Valores y Educación*. descargado el 10 de diciembre del 2011 de <http://www.ingenierias.uanl.mx/.../>.

13. López, A. (2002). *Tipos de Líderes*. Descargado el 15-01-2012, de [www.angelfire.com/wizar2/9lap](http://www.angelfire.com/wizar2/9lap)
14. Manes, J. (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, Buenos Aires, editorial Granica.
15. Mariadalgisa. (2010). *La Gestión Educativa*. descargado el 8 de diciembre del 2011 Artículo de buenastareas.com
16. Ministerio de Educación. (2012). *Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano*. Recuperado el 20 de febrero del 2012 de <http://www.dineib.gob.ec/sistema-educativo-ecuadoriano/va>
17. Ortiz, O. A. (2009). *El liderazgo Educativo*, descargado 23 de diciembre del 2011. De <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>.
18. Ortega y Gasset, citados por Ortega, P; Mínguez, R. (2001). El valor es esencialmente una creencia o convicción profunda que guía la existencia humana. (p.20).
19. Ramírez, J. S. (2010). “*Fundamentos Teóricos de la Gestión Educativa Planificación y Desarrollo Comunitario*” volumen 8 descargado el 18 de enero del 2012 de [www.unl.edu.ec/educativa/wp.../2010/06/MODULO-8-2010-2011](http://www.unl.edu.ec/educativa/wp.../2010/06/MODULO-8-2010-2011).
20. Tovar, J. (2008). *Gestión y tecnología*. descargado el 4 de enero del 2012 de <http://johanatov.blogspot.es/2008-10>.
21. Vergara y Laso (sin año) *Liderazgo en el aula* recuperado el 11 de diciembre de 2011 de <http://gestiónylederazgoeneducación.bligoo.com/>



Particular religioso ( )

**2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )

Coordinadores de área ( )

Por grupos de trabajo ( )

Trabajan individualmente ( )

Otros(indiquecuáles).....  
 .....  
 .....  
 .....

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

El número de miembros en la institución ( )

Los resultados obtenidos en la institución ( )

El valor y tiempo empleados en la institución ( )

Otros(especifique).....  
 .....  
 .....

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

SI ( ) NO ( )

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

Director ( )

Rector ( )

Consejo Directivo ( )

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			

B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es elencargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

(\_\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

- (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros
- (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

- Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- Plan estratégico (\_\_\_\_)
- Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **9.2 ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

#### **INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: -----

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

#### **Tipo de establecimiento:**

Fiscal                      ( )

Fiscomisional            ( )

Municipal ( )

Particular laico ( )

Particular religioso ( )

**CUESTIONARIO**

<b>Declaraciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa 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			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			

6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 9.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: -----

Cantón: -----

Sector:      Urbano                      ( )      Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

Fiscal.                      ( )

Fiscomisional.            ( )

Municipal.                ( )

Particular laico.        ( )

Particular religioso. ( )

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

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

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 9.4 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

El presente cuestionario pretende recoger información valiosa sobre la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentran sus hijos.

Este cuestionario evalúa el ambiente laboral, su participación en los asuntos educativos y su nivel de aprobación con los procesos que mantiene la institución.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

#### UBICACIÓN DE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: -----

Cantón: -----

Sector:      Urbano                      ( )      Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

Fiscal.                      ( )

Fiscomisional.              ( )

Municipal.                      ( )

Particular laico.              ( )

Particular religioso. ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
La institución llama periódicamente, para brindar informes de sus labores.			
Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres.			
Expresa usted conformidad con los procesos educativos que mantiene la institución.			
Participa activamente en los procesos educativos de la institución.			
Participa en comisiones de padres de familia , en búsqueda de mejoras institucionales.			
Los docentes aplican una metodología para los procesos de enseñanza aprendizaje con sus hijos.			
El personal de la institución visita sus domicilios para conocer la realidad familiar.			
Observa interés en su hijo por asistir a la institución.			
Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
Nota capacidad administrativa en los directivos del establecimiento.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Instituto Fiscomisional Gratuito de Educación Especial  
NUEVOS PASOS  
San Lorenzo - Esmeraldas**

