



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores dentro del colegio Giovanni Antonio
Farina durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

Autora:

Roseros Morales, Andrea de los Ángeles

Director:

Zaldumbide Andrade Wilson René, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL

2012

Certificación

Mgs

Wilson René Zaldumbide Andrade

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Gestión, liderazgo y valores dentro del colegio Giovanni Antonio Farina de la ciudad de Quito durante el año 2011-2012” cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio de 2012

f)

Cesión de derechos

Yo, Rosero Morales Andrea de los Ángeles, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora: Rosero Morales Andrea de los Ángeles

Cédula: 171385011-1

DEDICATORIA

A mis amados padres quienes con su ejemplo de perseverancia y trabajo han sabido sentar bases de dedicación y constancia en el logro de todos mis objetivos.

A mi hermosa bebe quién a pesar de su corta edad supo entender mis largas horas de ausencia y será siempre la fuente inagotable de mi inspiración.

A mis hermanos quienes han sido mi apoyo incondicional en momentos de desesperación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la sabiduría de llegar a esta meta y poderla compartir con mis seres queridos.

A mis padres quienes con su incansable esfuerzo supieron guiarme para lograr este sueño.

A mis maestros quienes supieron sembrar la semilla del saber y cuyo apoyo fue valorado en la aplicación del conocimiento.

A mi director de tesis por ser la guía en el momento de la realización de este proyecto, gracias a sus consejos veo reflejado el fruto de mi esfuerzo.

Certificado Institucional

San Rafael, 18 de enero de 2011

Magíster:

Sor Judith Caicedo.

Rectora del Colegio "Giovanni A. Farina"

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo Andrea de los Ángeles Rosero Morales con cedula de identidad N. 171385011-1 estudiante de postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja solicito a usted de la manera más comedida y respetuosa se digne dar autorización a la realización de mi proyecto de grado 1 titulado "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos" en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo Ciclo III.

Su valiosa cooperación será de inmensa ayuda en la realización de dicho trabajo.

Por la atención que se digne dar a la presente anticipo mi más sentido agradecimiento.

Andrea Rosero

Estudiante de postgrado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Portada	
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Certificado Institucional	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice De Cuadros y Figuras	ix
Resumen	x
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico.....	5
2.1. La gestión Educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de Gestión.....	9
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	13
2.2.1. Conceptos.....	14
2.2.2. Tipos.....	18
2.2.3. Características.....	21
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	25
2.4. Los valores y la Educación.....	31
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1. Participantes.....	39
3.2. Materiales e Instrumentos.....	43
3.3. Método y procedimiento.....	47
4. RESULTADOS.....	49

4.1. DIAGNÓSTICO.....	49
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	49
4.1.1.1. El manual de organización.....	49
4.1.1.2. El código de Ética.....	51
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	53
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	54
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	57
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	60
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	61
4.1.2.1. Misión y visión.....	62
4.1.2.2. El Organigrama.....	63
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	66
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	70
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	71
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores....	73
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores...	74
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	75
4.1.3. Análisis FODA.....	77
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	77
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	79
4.1.3.3. Matriz FODA.....	81
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	84
4.2.1. De los directivos.....	84
4.2.2. De los Profesores.....	96
4.2.3. De los estudiantes.....	99
4.2.4. De los Padres de Familia.....	100
4.2.5. Matriz de problemática.....	103
5. DISCUSIÓN.....	105
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	113
8. BIBLIOGRAFÍA.....	119
9. APÉNDICES.....	120

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros y Tablas

1. Flujo de influencia entre los Tipos de liderazgo	19
2. Tipos de líderes y sus características	21
3. Diferencias entre directivo y líder	29
4. Muestra para la realización de la encuesta	40
5. Diferentes instrumentos y técnicas utilizadas para la investigación	43
6. Mentefacto de la Pedagogía Conceptual	59
7. Matriz FODA	81
8. Resultados Encuesta a Directivos	84
9. Resultados Encuesta a Docentes	96
10. Resultados Encuesta a Estudiantes	99
11. Resultado Encuesta Padres de Familia	100
12. Matriz de Problemáticas	103

Figuras

1. Pirámide de Maslow	34
2. Orgánico estructural, funcional, posicional	65

RESUMEN

Enfocándonos en el tema propuesto por la universidad Técnica Particular de Loja como eje central del aprendizaje se realizó el análisis de gestión, liderazgo basada en valores que se desarrollan en el Colegio Giovanni Antonio Farina de la ciudad de Quito.

El Diagnóstico Situacional de la institución permite lograr una adecuada visión de cuán organizada y dirigida está la institución; ayudándonos de instrumentos de investigación proporcionados por la UTPL y del FODA, se dio la identificación de problemas relacionados con la falta de práctica de valores éticos dentro de la institución.

También se identificó la existencia de liderazgo autocrático por parte de los directivos de la institución lo que ocasiona malestar entre los actores del accionar educativo de la institución.

Después de presentar los resultados se generó una discusión enfocándose en los problemas más relevantes del ámbito educativo y luego se concluyó con una propuesta de mejora relacionada con la convivencia de valores y normas de grupo a través de talleres para mejorar el diario convivir educativo en la institución.

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa “Giovanni Antonio Farina”, es un establecimiento particular católico fundado el 20 de noviembre de 1967 mediante Acuerdo Ministerial # 039, para el servicio de la población estudiantil del Cantón Rumiñahui especialmente.

En 1966 en el Valle de los Chillos, tres religiosas de la Congregación de Hermanas Doro-teas inician la tarea educativa con pre-primaria y primer grado, pero ante la petición de los padres de familia y la demanda de los estudiantes, se autoriza a Sor Annancilla Pangrazio la apertura de diferentes niveles.

Actualmente en el Año lectivo 2011-2012, la Institución cuenta con 1879 estudiantes, con las características de jornada única, matutina, modalidad mixta, ciclos de estudio: nivel pre básico, básico y bachillerato. Ofrece las especializaciones Físico Matemático, Químico Biólogo, Ciencias Sociales y Comercio y Administración.

La Unidad Educativa en más de cuatro décadas de presencia ha alcanzado su pleno desarrollo, muchos logros académicos y deportivos, tiene su propio estilo que es indiscutiblemente reconocido en el sector.

De esta manera el plantel se precia por considerarse un centro de estudios que presta un servicio adecuado, acogiendo a todos los jóvenes del sector del valle de los Chillos, que aspiran identificarse con los principios filosóficos católicos que fundamentan el accionar académico institucional que se resumen en el lema de “Suavidad y Firmeza” con la aspiración de constituirse en elementos útiles a la sociedad, fortalecidos con una formación integral humano – cristiana.

No se han realizado investigaciones relacionadas a la Gestión, Liderazgo y Valores dentro de la institución. Esta es la primera oportunidad que se hace. Sin embargo, en la gestión se ha tomado en cuenta la implementación de mallas curriculares flexibles, que permiten la actualización constante acorde a los avances tecnológicos, así también como al fortalecimiento y control de proyectos extracurriculares.

Es así que la realización de este trabajo es de importancia significativa ya que la institución al ser de carácter católico – religiosa centra su misión educativa en los principios de la escuela católica dando prioridad a valores relacionados a la caridad, amor, compasión y honestidad lo cual no está mal, pero minimiza los valores enfocados al diario vivir de la comunidad educativa.

Al dar poco interés a valores relacionados con el diario vivir de la institución se está limitando a los miembros de la misma al libre derecho de expresión de sus ideas, pensamientos y opiniones.

Como se detectó un problema superable se promueve la vivencia de los valores individuales y morales y en grupo a través del desarrollo de talleres para mejorar el diario convivir educativo en la comunidad Farina.

También el desarrollo y aplicación de la propuesta es necesario y apto para su ejecución ya que se logró realizar un análisis explicativo de la gestión, liderazgo y valores dentro del colegio Giovanni Antonio Farina buscando de esta manera estrategias y planes de acción para ofrecer una mejor calidad en la educación de sus estudiantes.

Dada la importancia de nuestro estudio los beneficiarios de este proyecto serán directamente los estudiantes de la institución, e indirectamente los padres de familia y la comunidad educativa en general.

El objetivo general es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la enseñanza en el colegio Giovanni Antonio Farina.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar a lo largo de este trabajo son:

- Proponer los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo: y gestión de la calidad en valores.
- Clasificar, analizar y desarrollar la información relacionada a gestión, liderazgo y valores a través de encuestas realizadas a los diferentes entes del accionar educativo de la institución.
- Establecer los roles que desempeñan los directivos y jefes en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión,
- liderazgo y valores como eje transversal de la administración educativa.
- Contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante mediante la vivencia de valores y la práctica de la comunicación efectiva y asertiva.
- Crear espacios de reflexión entre los miembros de la comunidad educativa para vivenciar la importancia de la práctica de valores en la vida diaria.

Las conclusiones generales son las siguientes:

Los valores cristianos se encuentran arraigados en la comunidad religiosa que forma parte de la institución y son practicados a diario.

Los valores relacionados a la libertad de expresión y pensamiento han llegado a ser minimizados debido a la clase de liderazgo autoritario que prevalece en la institución.

En la mayoría de los actores educativos existe la conciencia de que la Gestión y el Liderazgo enfocados en valores cristianos y complementados con valores relacionados a la libertad de expresión y comunicación sólidamente fundamentados contribuirán a elevar la calidad de la educación en el plantel.

Para concluir invito a todas las personas involucradas en el ámbito educativo a que den lectura a esta tesis, ya que los conocimientos de gestión, Liderazgo y Valores son útiles en todo ámbito en que se desarrolle el ser humano.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es vista como un conjunto de proceso teórico-práctico integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

“La gestión educativa es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienen el mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como un proceso sistemático”. Ministerio de Cultura y Educación de Nación Argentina, UNESCO (1996).

Gestión Educativa se la puede definir como “Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz”. Pérez Gómez (1998:147).

“La Gestión Educativa en el Centro Educativo es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI)”. Arana, M. E. (1998:74)

“Es la acción, un encargo, mandato para que realice una diligencia; de una institución. La administración de organizaciones de producción de bienes y servicios” Quishpe (2008:30).

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar.

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”.

www.colombiaprende.edu.com

Tomando en cuenta los diferentes conceptos de Gestión Educativa se puede deducir que para que la Gestión Pedagógica tenga éxito ésta debe concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

Es así que siendo la gestión educativa un proceso sistemático debe enfocarse al logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, padres de familia, docentes y de la comunidad en general en función de lograr un modelo de país solidario, ético y participativo.

Al analizar a la gestión educativa como un proceso también nos referimos a que la conducción de sus objetivos deben ser realizados en forma planificada y de una forma estratégica para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas, todo esto implica cambios tales que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales, con objetivo de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales.

La gestión educativa como ya lo hemos indicado al ser un proceso sistemático se enfoca al fortalecimiento de proyectos educativos de instituciones ayudando a mantener una autonomía institucional, promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de ayudar a favorecer su calidad de vida y prepararlos para afrontar un mundo en constante cambio y desafíos propios de la sociedad.

2.1.2. Importancia

Al hablar de gestión en la educación nos referimos a conducir racionalmente las actividades de una institución, para buscar niveles de eficacia y eficiencia en su administración es decir, que debe existir información total por parte de los directivos, docentes y educandos para hacer la correcta toma de decisiones, siendo así la gestión un factor contribuyente en el progreso e igualdad en la educación, para que se logre de esta manera que la institución cumpla con los objetivos planteados a lo largo del período académico.

Dado que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos, su importancia radica en promover el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconocen los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua.

Ibarrola y Gallart en su libro (Desafíos de una nueva educación media en América Latina, 1995) nos dicen “una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves”

Con esto tratamos de decir que una gestión educativa de calidad es necesaria e importante ya que se pretende modernizar, automatizar y capacitar a todas y cada una de las personas que intervienen en el proceso de cambio para lograr un ambiente escolar óptimo que garantice la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

Entre los elementos de la gestión, el que más se ha enfatizado es el relacionado a las autoridades o directivos, pues de ello se requiere ciertas capacidades de gestión importantes tales como : la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo Álvarez y Granados (2000).

Debemos mencionar que bajo esta acotación la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como conceptos que implican una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos; una correcta gestión educativa por ejemplo debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos, así como del entorno en que ellos conviven.

La gestión educativa es la base para ofrecer una educación de calidad, en donde se toman las decisiones que van a favorecer a todos los miembros de la institución, tanto a los directivos, docentes como también al principal miembro de la institución educativa, los estudiantes.

Arana, M. E. (1998:75) Manifiesta que cuatro son los criterios para lograr una buena gestión educativa, estos criterios son:

- 1.- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- 2.-Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- 3.- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- 4.- Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.

Los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, produciéndose el conflicto si la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío de un líder es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Un director es el que concreta, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno por eso concebir la autoridad del director como la máxima de un equipo directivo de la escuela, que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada uno.

2.1.3 Tipos de Gestión

Como ya lo habíamos mencionado, la gestión en la educación debe enfocarse en los problemas de la comunicación entre personas y entre las estructuras organizacionales, emitiendo información general para que ésta sea adecuada a cada persona o parte de la organización, es así que se hace esencial mencionar los diferentes tipos de gestión, para que la misma sea efectiva en cada campo de trabajo que se la requiera.

Entre los tipos de gestión que podemos mencionar según el ensayo: Gestión y Tipos de Gestión. (2010, Febrero 18) BuemasTareas.com:

- La gestión estratégica.
- La gestión social.
- La gestión de proyectos.
- La gestión del conocimiento.
- La gestión ambiental.
- La gestión administrativa.
- La gestión institucional.
- La gestión pedagógica y educativa.

La **gestión estratégica** que es la que se enmarca en la reflexión, decisión, y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al pensamiento sistemático y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional.

La **gestión social** que es la que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

La **gestión de proyectos** se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.

La **gestión del conocimiento** se ocupa de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultara siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.

La **gestión ambiental** se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenido, a través de esta se organizará todas aquellas actividades orientadas a darle a la comunidad la mejor calidad de vida posible.

La **gestión administrativa** tiene que ver con el conocimiento y manejo correcto de los sistemas personales, racionales contabilidad y control adecuados a la empresa u organización.

La **gestión institucional** que es la que nos concierne hace referencia a la capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar un centro educativo al conocimiento y aplicación adecuada de las normativas del sector de la educación y otras normas pertinentes a su función directiva.

Finalmente encontramos la **gestión pedagógica y educativa** que es la encargada de organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integran habilidades, conceptos, actitudes y destrezas haciendo énfasis en el manejo adecuado de técnicas y procedimientos de supervisión en la evaluación educativa.

Es necesario mencionar que la gestión tiene como puntos importantes la **planificación** que es el proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa.

A continuación se presentan estos puntos relacionados a la importancia de la gestión desde el punto de vista de Altuve G. José Germán (2008).

La planificación en el campo educativo nos servirá como orientación de acciones pedagógicas en cualquier escenario educativo, también nos sirve para organizar el trabajo diario en base a un diagnóstico y no improvisar. De esta forma podemos tener claro lo que vamos a hacer optimizando a su vez el tiempo.

La **organización** que es relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestos en el plan.

Dado que toda organización incluida la organización en la educación necesita ser operativas, la forma que tenga determina prioridades y criterios de decisión que llegarán a ser estilos y valores propios de cada individuo o ente educativo.

De la misma manera la **dirección** cumple con la función de hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre; la dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad tal como el gerente o director.

El desarrollo de los procesos educativos dentro de una organización escolar se vinculan directamente con la gestión educativa que realizan docentes, directivos y porque no padres de familia para el mejoramiento de la calidad de la educación. Estos procesos se sustentan en valores y liderazgo.

La dirección en la educación viene a ser el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de las autoridades en este caso el director, o rector de una institución educativa. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre si, a través de los procesos a todos los elementos del sistema educativo.

La **coordinación** tiene que ver con la relacionar, la unión y la armonía de todos los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

No cabe duda que con una escasa coordinación en el área educativa existiría caos organizacional ya que directivos, docentes y estudiantes no sabrían bajo que parámetros regirse en el ámbito educativo.

Se tiene el **control y la evaluación**, el primero tiene que ver con la práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, las causas que lo originaron

y que posibles soluciones se podrían para corregirlas y la evaluación que consiste en verificar que tan certeras fueron las aplicaciones que se realizaron dentro de todo el proceso.

En el caso de la educación, el control y la evaluación van de la mano ya que se encuentran ligados con el conocimiento y aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas en los estudiantes, es así que si no hay un seguimiento por parte del docente hacia el alumnado no se verá el grado de progreso o decrecimiento que el alumno ha logrado durante el año lectivo.

2.2. Liderazgo Educativo

Toda educación se plantea finalidades y, aunque varíen de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando.

Es absurdo pensar en una educación incolora, apática que no promueve el bien para la comunidad, toda educación es un compromiso de vida existencial, es así que toda acción encaminada a mejorar el establecimiento en donde prime un modelo de competencias que permita establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la educación promoverá dicho progreso.

Al mencionar progreso educativo la única y mejor opción que vendría a nuestras mentes es la de formar docentes capaces de liderar sus conocimientos y con dominio de diferentes habilidades para de esta forma ayudar a sus educandos en los diferentes ámbitos de la vida estudiantil; de ahí que el liderazgo educativo es un concepto polémico cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones que abarcan desde el perfil de los líderes hasta la identificación de los elementos o circunstancias que lo generan y mantienen al frente de los grupos sociales .

Al hablar de liderazgo educacional se habla principalmente de un docente que cumpla con todas las funciones de un líder participativo y democrático, el cual sea un guía para el estudiante.

La característica principal del liderazgo educacional debe tomar en consideración al docente como un facilitador del conocimiento en donde los estudiantes son partícipes activos de su propio aprendizaje y son capaces de sobrellevar los diferentes desafíos que la misma sociedad conlleva en su desarrollo.

Al considerar al docente como facilitador del conocimiento se estará promoviendo el aprendizaje significativo donde el estudiante a más de asimilar el conocimiento pondrá en práctica lo aprendido y lo relacionará con su entorno y la sociedad, formando entes activos y no pasivos que simplemente se sujetan a órdenes y son incapaces de pensar por sí solos .

2.2.1. Concepto

Se habla que la educación es la forma de propiciar cambios en la sociedad y es la clave para favorecer el desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas, de esta forma podemos decir que dentro del liderazgo educacional para tener los logros esperados en su gestión se necesita de:

La dirección participativa, que forme equipos e involucre a todos los miembros de la institución educativa en la definición, análisis y solución de los problemas.

El desarrollo de la motivación en el personal, es necesario que se implante reconocimiento de incentivos, promociones etc. para el personal de la institución, con esto, estará asegurando logros.

El que es líder siempre debe estar obsesionado por la calidad durante todo el proceso educativo. Con esta misión se requieren líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan general las condiciones necesarias para el mejoramiento del sistema educativo.

La educación Ecuatoriana tiene el compromiso de ofrecer a los estudiantes garantías individuales, el derecho que tiene toda persona a la educación, así como el respeto a sus libertades de enseñanza, investigación y cátedra.

Afirmando estas premisas presentamos a continuación algunos conceptos de liderazgo:

“Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las perspectivas y expectativas de los miembros”. Bass (1990).

“Es un proceso a través del cual una persona, el líder asegura la cooperación de sus seguidores”. Sánchez (2003).

“La capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales”. López (2003).

“Dentro de la lógica de la confianza, cabe definir al liderazgo como un fenómeno multidimensional, ya que es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder”. Guillen (2008).

El **liderazgo** constituye un concepto ambiguo, complejo y plástico y esto es así no solo porque tiende a usarse de modo indiscriminado como sinónimo de otros términos, como autoridad y gestión, sino también porque, aún estableciéndose diferencias conceptuales con esos otros términos, sigue quedando abierta a posibles interpretaciones, no es atributo exclusivo de los seres superdotados.

Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo, con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Es así que el liderazgo educacional debe proporcionar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para proporcionar el cambio con sus colaboradores, educandos, padres de familia, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional.

Al hablar de liderazgo se implica la interacción de ciertos elementos entre los cuales tenemos:

- 1.- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder.
- 2.- Las necesidades y expectativas del grupo, y
- 3.- Las exigencias o requisitos de la situación.

Las cualidades de un buen líder se las encuentra entre otras cuando una persona es:

- Audaz, e inteligente.
- Es paciente y consistente.
- Está dispuesto a corregir errores.
- Tiene buen carácter.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos en grupo.
- Es apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Es hábil en la toma de decisiones.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Fomenta el desarrollo de las personas y se involucra.
- Tiene adaptabilidad y
- Posee creatividad.

Entre las habilidades tenemos:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fuera.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos de tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Entre las necesidades y expectativas del grupo se encuentran las siguientes:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Ser creativo e innovador constantemente. Apasionado por el cambio.
- Saber intuir los problemas, ser hábil en la toma de decisiones.
- Ser entusiasta y motivador, y que sepa inspirar una correcta visión del futuro.
- Diseñar y propiciar el entorno que facilita la acción conjunta o individual de situaciones adversas que se presenten en el desarrollo de la toma de decisiones.

Entre las exigencias y necesidades de la institución sobresalen las siguientes.

- Ser capaz de tomar decisiones en momentos de incertidumbre.
- Poseer creatividad.
- Tener autoridad moral.
- Estar constantemente capacitado.
- Ser equitativo y no tener preferencias.
- Saber liderar con honradez y altruismo.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.
(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. - Conceptos adaptados, 2012, Febrero, 18).

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

2.2.2. Tipos

Existen diferentes tipos de líder dependiendo de las actividades en las que éstos se desarrollan y estos son:

1. Autócrata
2. Participativo
3. Liberal.

El líder **Autócrata** es aquel que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes; El líder autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder **Participativo** utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo también incrementa su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

El líder que ***Adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal***. A través de este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Es así que vemos que el subalterno tiene que estar altamente capacitado para que este enfoque tenga resultados satisfactorios.

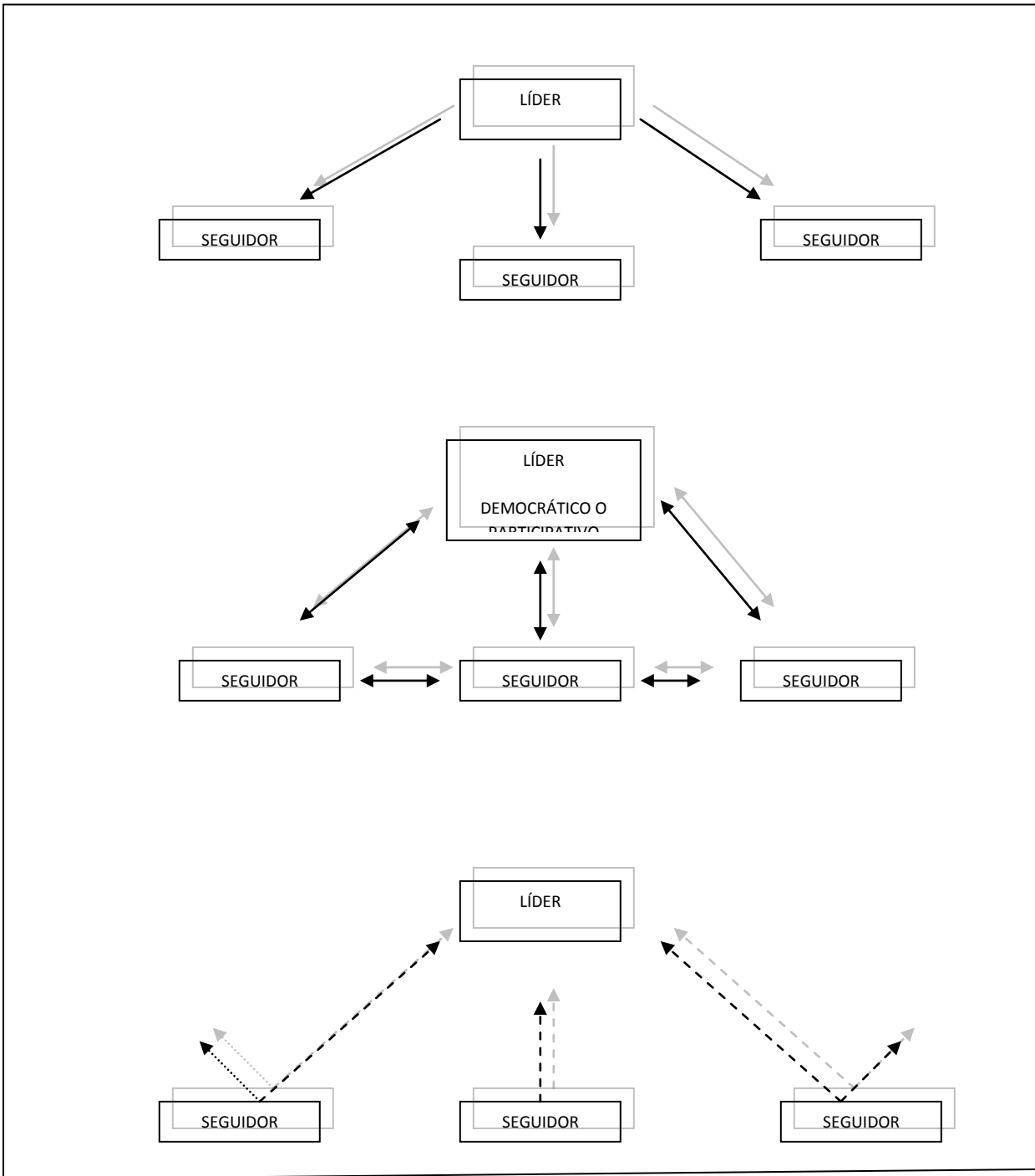
Es de conocimiento general que se debe tomar lo positivo y útil de cada tipo de líder para de esta manera lograr una interacción entre autoridades, docentes y demás personas relacionadas al ámbito educativo con el fin de lograr los objetivos trazados en beneficio del estudiantado y la comunidad educativa en general.

Dentro de la Institución Educativa Antonio G. Farina se puede observar claramente el tipo de liderazgo Autócrata ya que la rectora en su calidad de jefe de la organización educativa, toma la mayoría de las decisiones, y solamente hace partícipe a sus subordinados en casos extremos.

Así mismo existe dentro de la institución un tipo de liderazgo democrático ya que si hay consenso por parte de los señores docentes en la toma de decisiones en relación a la aplicación de nuevas técnicas o metodologías y aspectos relacionados al diario quehacer educativo.

En el siguiente cuadro podemos apreciar el flujo de influencia entre los tres tipos de liderazgo anteriormente mencionados.

Cuadro N. 1



Fuente: Año de las Cumbres mundiales en el Perú (2008).

Autora: Andrea Rosero

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionados al liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación, cabe distinguir los siguientes enfoques:

- Liderazgo transaccional
- Liderazgo transformacional, y
- Liderazgo servidor.

2.2.3. Características

En el siguiente cuadro podremos apreciar los diferentes tipos de líder con sus dimensiones características correspondientes:

Tabla N.1

Definición	Conceptos	Dimensión ética Característica
Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción que influye en la motivación de manera ética • Racionalidad ética • Clima ético
Relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo	Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gestor • Relación de transacción justa • Agente transaccional con virtudes éticas
Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cam-	Liderazgo Transformacio-	<ul style="list-style-type: none"> • La relación se percibe como gastadora del desarrollo humano • Influencia pero sede po-

bios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión	nal	<p>der para que los colaboradores se conviertan en líderes y agentes de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores y ideales como la libertad, justicia o igualdad
Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza	Liderazgo Servidor	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio coopero al bien común • Requiere de la participación y creatividad de todos los miembros

Fuente: Guillen Parra (2008)

Autora: Andrea Rosero

Como se puede apreciar en el cuadro se deduce que el liderazgo transaccional se fundamenta en la negociación entre las partes, que “tratan” con el fin de que los subordinados actúen en la forma que quiere el líder, a cambio de incentivos que les satisfagan determinadas necesidades, manteniéndose el liderazgo mientras continúe la conformidad entre dirigentes y dirigidos.

Mientras que el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas (líderes) se comprometen con otras (trabajadoras) en procurar solidaria y corporativamente mayores niveles de motivación y moralidad.

Y finalmente el liderazgo servidor que mediante la generación de confianza logra adherirse en la comunidad para lograr un fin común mediante la participación y creatividad de todos los miembros.

Cabe mencionar que la propia definición de liderazgo enumera ya varias características tales como:

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse a través de la educación y la experiencia, entonces se puede indicar que las personas pueden aprender a comunicarse con claridad, a tomar decisiones eficazmente, a motivar y a inspirar, a mantener y mostrar respeto a los demás y a confiar en ellos, logrando de esta manera ser educados para el liderazgo positivo.

A continuación se presentan las características que son mencionados por Guillen y González (2001: 175-189).

Liderazgo Carismático: encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, autoconfianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad y cooperación.

Liderazgo Comportamental y de Estilos: es un comportamiento más o menos enfocado a la satisfacción de las personas, más o menos democrático.

Liderazgo enfocado a un modelo cognitivo: en donde el líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.

Liderazgo enfoque Situacional: Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez del los subordinados.

La revista virtual crece negocios, considera que básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. El liderazgo *autoritario* basado en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Liderazgo *democrático* se caracteriza porque su líder escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

Liderazgo *liberal* basado en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Cuando hablamos de trabajo directivo podemos indicar que la autoridad se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen. La autoridad se gana cuando se realiza un uso correcto de la <<potestad>>, es decir, cuando se manda bien desde los puntos de vista científico-técnicos, psico-afectivo, y ético. Guillén (2008:58).

Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “**No dirijan, lideren**” y luego abandonó la sala. Muchos de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?”.

Es una pregunta importante, de ahí que analizaremos la diferencia entre un directivo y un líder.

Directivo: Es la persona quien realiza tareas por medio de de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Existen diferentes definiciones, por ejemplo dirigir es “hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados y es también enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. Dirigir significa guiar, mostrando o dando las señales de un camino Casares (1979).

Entonces el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del central, el cual debe gestionar tiempos, recursos, espacios, participantes, etc. Por tanto direccionar se refiere a las tareas que realiza el director y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que es un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que ésta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Líder: Es un agente de cambio, persona cuyos actos afectan más a otros de lo que estos le afectan a ellos, su función consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Guillen (2008:176).

Entonces podemos asumir que liderar es el atributo de aquellas personas con las que los líderes tratar de influir en los demás para que las cosas se hagan de modo diferente y la organización vaya mejorando. Hord (1987) considera que los líderes escolares son “aquellos que tiene la autoridad sobre la totalidad de la escuela, la persona designada en el seno de la escuela de quien se dice que tiene la responsabilidad primera sobre lo que ocurre en ella”.

Como lo menciona González (2007: 226) para algunos autores la clave para lograr buenas instituciones educativas en el presente siglo está en el liderazgo de los directores. Así, John Murphy (1996), considera que, entre las condiciones necesarias para conseguir introducir el cambio en los centros escolares, se encuentra la del liderazgo que ejerza el director.

Por su parte, Fullan (2002:172), también insiste en esta cuestión. Señala que la dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas del cambio y mejora, que ambos son difíciles de separar pues se complementan, y que el liderazgo es particularmente relevante, dado que siempre habrá de hacerse frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles.

Es así que, un líder debe contar con características fundamentales para poderse llamar como tal. Algunas de las características son:

- Debe tener el carácter de los miembros del equipo o por lo menos algo en común tal como la cultura o distintos tipos de intereses.
- Un líder no se puede juzgar de ninguna manera por su físico. Un líder dentro de una empresa nace, cuando la persona sobresale en su trabajo, le interesan los demás y es brillante.
- Un líder inconscientemente crea oportunidades para dar a notar sus dotes. Un líder tiene la capacidad de formular estrategias.
- Un líder fomenta la cultura de servicio tanto a clientes como a trabajadores. Un líder entiende las tendencias políticas y económicas de su entorno y en base a eso toma decisiones.
- Un líder tiene la capacidad de escuchar, pues está siempre abierto al cambio ya que sabe que todo cambio involucra conocimiento y el conocimiento significa progreso.

Podemos concluir mencionando que un líder no nace más bien se hace, ya que con el diario caminar y el continuo aprender se va trazando y forjando nuevos retos y metas

que quizás pensó que no podría hacerlo pero que con perseverancia y coraje lo logró y ahora es ejemplo para bien de la institución y alegría de los que lo rodean.

En el siguiente cuadro encontramos las diferencias entre directivo y líder de acuerdo a los diferentes ámbitos en que éstos se desenvuelven.

Cuadro N. 2

Diferencias entre directivo y líder

AMBITO	DIRECTIVO	LIDER
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a adoptar una actitud impersonal. • Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta una actitud personal. • La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio.
TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla enfoques nuevos para antiguos problemas y abre caminos hacia nuevas opciones.
RELACIONES CON LOS DE-	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere trabajar con la gente y evita las 	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas en las estructuras

MAS	actividades en solitario porque le llena de ansiedad.	dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.
EL SENTIDO DEL YO	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve a sí mismo como depositario y regulador de un orden de cosas existente con el que el se identifica personalmente y del cual obtienen gratificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. • Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad
EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado.

Fuente: Una conversación con Manfred Kets de Vries, Los líderes en el diván (2004).

No cabe duda que es evidente la necesidad tanto de directivos como líderes para el buen desempeño y desarrollo de una organización, así como también que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias pero deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas.

Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

Concluiremos señalando que al hablar de educación en el Ecuador el camino a seguir debe ser de cambio hacia la excelencia y liderazgo educativo. Es importante identificar la misión la cual es sin lugar a duda una enseñanza con liderazgo sin violencia, motivadora que genere la libertad de comunicación en todos los niveles.

Para que los estudiantes sean participes activos de una nueva sociedad donde exista una democracia, donde sea posible el desarrollo.

2.4. Los Valores y la Educación

Al hablar de valores debemos tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo la justicia, la prudencia, etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se propone normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, *la virtud* es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

Al referirnos a *valor* se está hablando de toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya en el ser como razón de cada ente, lo que hace que un hombre sea tal, sin el valor se perdería la humanidad o parte de ella; es así que los valores constituyen una gama de convicciones y modos de vida que al igual que las actitudes, los vamos adquiriendo con el resultado de la convivencia con diferentes personas y agrupaciones sociales.

En sentido humanista, “El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad”. Vásquez (1999).

Los valores son características morales inherentes a las personas, un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales, creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y surgen del consenso social.

Analizando desde este punto de vista podemos decir que todo valor es para bien de la persona, de la familia y por supuesto del grupo social al que pertenece. En este sentido lo que es para bien de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo, en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc.

Los valores que debe buscar un sistema educativo son valores básicos que se forman en el hogar y mucho más. Tomando en cuenta esta perspectiva se puede decir que el ser productivo es uno de los valores más importantes en la vida de una persona ya que el propósito del hombre es ser útil y servir a la sociedad en la que éste se desenvuelve.

Otro valor que se debe mencionar dentro del sistema educativo es el ser analítico ya que en la toma de decisiones se pone en balanza de riesgo el futuro de la persona y el de los demás; aprender a analizar diferentes situaciones de diferentes ámbitos permite crear una conciencia madura frente a posibles inconvenientes que puedan surgir a lo largo del camino en el cual se está forjando al alumno y futuro profesional. Bastos (1986)

Finalmente el ser buscador de respuestas y no solo conformarse con una sola opción que no marque la diferencia o el cambio que la persona busca es necesario para poder discernir lo bueno de lo malo en los diferentes campos que el alumno desarrolle.

Los valores que una persona, una familia o un pueblo poseen tienen que ver entre otras cosas cuando los recursos materiales rinden eficientemente y se alcanza una excelente productividad y se es productivo consigo mismo y con la comunidad produciéndose lazos y manifestaciones positivas como la búsqueda de la paz y el progreso entre los sujetos a la vez que se diferencian las conductas del bien y del mal.

Los valores se refieren a las necesidades humanas y en este sentido podemos referirnos a la tabla de jerarquía de necesidades que planteaba el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970), iniciador con otros de la llamada psicología humanista o existencial.

Maslow sostuvo que los seres humanos tienden hacia el crecimiento y aman. Pensaba que la violencia y otros males ocurren cuando se frustran las necesidades humanas, de tal manera que es importante considerar cuales son estas necesidades.

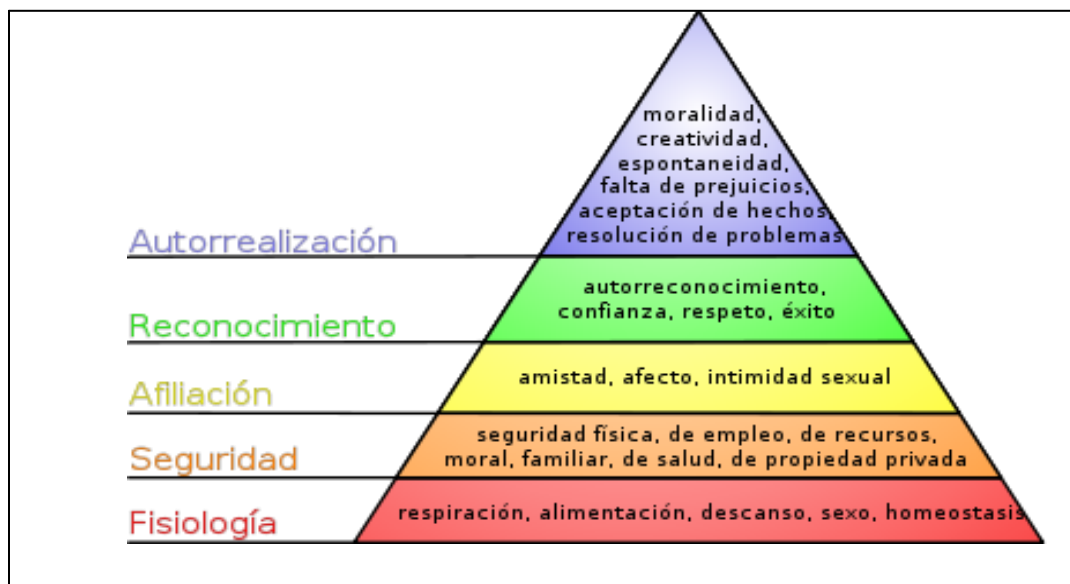
Dentro de la perspectiva de Maslow existen las necesidades fisiológicas, de seguridad y reaseguramiento, de amor y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de auto actualización.

Dentro de la metanecesidades, Maslow considera que las personas para ser felices necesitan lo siguiente: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia, vitalidad, singularidad, perfección, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza, fortaleza, juguetonería, autosuficiencia y búsqueda de lo significativo.

Cuando una persona no llena estas necesidades responde con metapatologías que son una lista de problemas tan larga como la lista de necesidades y desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alienación y un cierto grado de cinismo.

A continuación presentamos la tabla de jerarquías de las necesidades de Maslow.

Figura. 1



Fuente: Arana M. (1998: 35)

Elaborado: Andrea Rosero

El valor también representa limpieza, orden y armonía en el lugar en que se vive favoreciendo al ser humano relajación y entendimiento del mundo que lo rodea.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, es aquello que la perfecciona, que la mejora en algo, en sus relaciones humanas, en sus sentidos etc.

Entre las características que representan a un valor tenemos el de *absoluto* ya que simboliza lo que no está condicionado o atado a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Como ejemplo tenemos la bondad, la verdad, la honestidad, lealtad, etc.

Inagotable ya que no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la nobleza, la sinceridad, el amor. Por ejemplo, un atleta un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.

Objetivo y verdadero porque los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se las conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal -para todo ser humano- y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobrevivencia de la propia. Los valores tienen que ser descubiertos por el hombre y solo así es como puede hacerlos parte de su personalidad.

Los valores también son objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos.

El valor tiene carácter de *subjetivo* pues tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo a sus intereses.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente ya que los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, promoviendo así el respeto a todo lo que nos rodeas.

Es así que los valores van sumamente ligados con la educación, ya que ésta se inclina primordialmente a lo moral, a los valores, en consecuencia el entrenamiento básico deben darse en las facultades morales y la enseñanza de valores.

La Educación es la base de toda cultura, de todo progreso o desarrollo, si una sociedad carece de educación, ésta carece de conocimiento para afrontar los diferentes ámbitos que conllevan al ser humano. Sin educación una persona no puede reaccionar ante las posibles adversidades de la vida.

Entre los conceptos más relevantes en relación a educación tenemos el de Pitágoras quien nos dice que educación es “templar el alma para las dificultades de la vida”; tomando en cuenta esta frase se menciona que la vida es un diario aprender lo cual significa auto-enseñarse y formarse para las adversidades que vengan en nuestro camino.

Esta frase está muy relacionada con lo que nos menciona Piaget (1989) ya que para él la educación es “formar individuos capaces de autonomía intelectual y moral”, autonomía en el prójimo, en virtud precisamente de la regla de reciprocidad; puesto que si no ayudamos a las personas que nos rodean, no estamos contribuyendo con el proceso de socialización de los individuos.

Al hacer alusión a educación también estamos evocando una concienciación cultural y conductual donde las nuevas generaciones adquieran los modos de ser de generaciones antiguas.

La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos a llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana; la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto la educación en los valores es nuestra tarea y compromiso por toda la vida.

La educación se opera en diferentes ámbitos:

En el *familiar* pues da la vida a los hijos y a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad , razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de “intimidad” correspondiente al campo de la formación afectiva , al campo de asimilación de los principios de comportamiento acorde con la naturaleza humana.

En el *escolar* ya que la escuela es una institución de ámbito cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social.

Aun cuando la familia y escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica de asumir los roles que los corresponde dentro de la sociedad.

La educación, o es en “valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación. Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, es decir partir del conocimiento firme de aspectos básicos y así profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

Numerosas investigaciones demuestran que virtudes como la ética, la integridad, la laboriosidad, la responsabilidad, el ser competentes, el orden, la honestidad, el respeto a las personas, normas y leyes, la iniciativa, el deseo de superación, la austeridad, son la causa de la prosperidad de los pueblos.

Estos hábitos se adquieren esencialmente en el proceso educativo y conforman una auténtica cultura laboral. Hay un círculo virtuoso: las virtudes llevan a la prosperidad. Es por lo tanto prioritario educar en las virtudes que busquen el verdadero bien del hombre.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La Institución fue creada con el nombre oficial de “Giovanni Antonio Farina” mediante acuerdo ministerial N.826 el 8 de Octubre de 1968, y se le otorgó la categoría de Unidad Educativa el 21 de Abril de 1999 bajo acuerdo ministerial N. 605. Es de carácter Cristiano- Católico, particular y cuenta con tres secciones: Pre-Primaria, Básica y Bachillerato, todas ellas se realizan en la jornada matutina. Es una institución de tipo mixta promoviendo la igualdad de género, está ubicada en San Rafael, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

Para la realización de este trabajo se consideró los siguientes grupos:

- Directivos
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de Familia

El cuadro que se presenta a continuación refleja el número de encuestados su edad y sexo.

Tabla N.1

Rango de Edades y Sexo de Directivos del Colegio Giovanni A. Farina.

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
35-40	1	14,29
41-45	4	57,14
46-50	2	28,57
51-55	0	0,00
56-60	0	0,00
61-65	0	0,00
Total	7	100,00

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	28,57
Femenino	5	71,43
Total	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaborado: Andrea Rosero

En la tabla “Directivos por edades” podemos apreciar que hay 4 elementos de 41 a 45 años con lo que se deduce que existe juventud por lo tanto habrán ideas nuevas. Además tenemos 2 directivos de 46 a 50 años lo que nos indica que existe en la institución elementos que pueden aportar con su valiosa experiencia

También podemos ver que en la tabla “Directivos por Sexo” 5 elementos femeninos y 2 masculinos lo que nos permite concluir que se obtendrán puntos de vista diversos, lo cual permitirá tener una mejor del panorama del tema que se está investigando.

Tabla N.2
Cuadro de Rango de Edades y Sexo de Docentes.

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje	Sexo	Frecuencia	Porcentaje
25-30	2	8,00	Masculino	10	40
31-35	1	4,00	Femenino	15	60
36-40	8	32,00	Total	25	100
41-45	2	8,00			
46-50	5	20,00			
51-55	3	12,00			
56-60	2	8,00			
61-65	2	8,00			
Total	25	100,00			

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaborado: Andrea Rosero

Estos resultados nos muestran que 8 docentes oscilan entre 36 a 40 años lo que significa que existe juventud puesto que se trata de adquirir nuevas técnicas de estudio y aprendizaje por medio de jóvenes docentes.

También se puede evidenciar que existen 5 docentes de entre 46 a 50 años quienes con su ayuda pueden guiar a los nuevos docentes. Además podemos ver que la mayoría de docentes son mujeres esto es debido a que la institución es de carácter católico y sus docentes son en un alto porcentaje religiosas –monjas-.

Tabla N.3

Cuadro de Rango de Edades y Sexo de Estudiantes.

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje		Sexo	Frecuencia	Porcentaje
17-18	10	50		Masculino	6	30
15-16	9	45		Femenino	14	70
13-14	0	0		Total	20	100
11-12	0	0				
9-10	1	5				
Total	20	100				

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaborado: Andrea Rosero

De los 20 estudiantes encuestados, 10 se encuentran en el rango de 17 a 18 años y son alumnos que se encuentran en su último año de bachillerato lo que nos ayudará a tener un criterio más amplio de la situación de cómo está funcionando y ha funcionado la institución, además podemos deducir que de los 20 estudiantes encuestados 14 son mujeres lo que nos indica que la mayoría del alumnado es de carácter femenino.

3.2. Materiales e Instrumentos

A continuación se presentan los diferentes instrumentos y técnicas utilizadas para la investigación:

Cuadro N.1

Diferentes instrumentos y técnicas utilizados para la investigación.

TECNICA	TIPO	DEFINICION
Encuesta	Tradicional	Técnica destinada a obtener datos de varias personas a través de la elaboración de un listado de preguntas.
Entrevista	Preguntas sobre temas a tratar	Técnica para obtener datos a través de un diálogo entre dos personas.
Observación	Estructurada, no estructurada	Proceso de reconocimiento y registro de personas, objetos y sucesos de interés para la investigación.

Fuente: BUENAÑO Javier. Folleto Investigación de Mercados, 2001

Elaborado: Andrea Rosero

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación del proyecto Gestión, liderazgo y valores dentro de la institución fueron la entrevista, cuestionario y observación. Se utilizaron estos instrumentos ya que es un sondeo masivo y además son fuentes confiables y fáciles de ser aplicadas, codificadas, analizadas e interpretadas.

Existen cuatro tipos de encuestas para los directivos, docentes, estudiantes y para los padres de familia de la Institución.

Con relación a las encuestas de los señores docentes, las mismas se realizaron a seis directivos considerando rango de autoridad: rectora, vicerrectora y cuatro docentes en calidad de jefes de área correspondiente al año lectivo 2011-2012.

Las encuestas constaron de trece preguntas referentes a temas de gestión, liderazgo y valores, los cuales se describen a continuación:

1. Forma de organización de los equipos de trabajo en las diferentes áreas de educación en la institución.
2. Aspectos que se toman en cuenta para Medir el Tamaño de la Organización institucional.
3. Las tareas de los miembros de cada área o asignatura y el manual de normas, reglas y procedimientos
4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones
5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos
6. Administración y liderazgo que los diferentes jefes de área y docentes mantienen dentro de la institución.
7. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir.
8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.
9. Organismos que integran la institución.
10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores
11. Los departamentos didácticos y sus acciones
12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de conflictos.
13. Material de Planificación Educativa

Las encuestas a los señores docentes se realizaron aleatoriamente sin especificaciones de asignaturas.

Éstas constaron de quince preguntas relacionadas con la gestión, liderazgo y valores que los docentes perciben dentro de la institución educativa. A continuación se presentan en detalle los aspectos investigados entre los docentes:

1. El rol del docente líder.
2. El liderazgo en la institución educativa.
3. La gerencia educativa.
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo.
5. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza- aprendizaje.
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.
7. Resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
8. Integración en el departamento y entre los compañeros.
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.
10. Liderazgo y gestión de las autoridades.
11. Compromiso con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

15. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Las encuestas a los señores estudiantes se las realizó en distintos cursos de la institución enfatizando a los estudiantes de niveles altos. Los estudiantes fueron escogidos al azar. Fueron veinte estudiantes a los cuales se les preguntó aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución en la que estudian.

A continuación se presentan los catorce aspectos que se consultaron a los señores estudiantes:

1. El Director 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 observa cotidianamente en el ambiente estudiantil
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
10. Se realizan trabajos en grupo-en equipo- con instrucciones claras y participación del docente.
11. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
12. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.
13. En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.
14. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.

Las encuestas a los señores padres de familia se las realizó a través de la reunión organizada por la dirigente de curso, ésta encuesta fue tomada a un grupo de padres de familia de los estudiantes del último año escolar.

A continuación se presentan los aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

1. Existe una correcta comunicación en el ámbito educativo entre padres de familia y autoridades de la institución.
2. Aplicación del Manual de Convivencia en su totalidad a los alumnos de la institución.
3. Actuación de las autoridades de la institución frente a conflictos entre estudiantes y docentes de la institución.
4. Grado de consciencia del rol de padres de familia como representantes en los comités de curso.
5. Evidencia de los valores dados por la institución en el diario vivir de los hijos.

3.3 Método y Procedimiento

Para realizar la investigación de Gestión, Liderazgo y Valores dentro del colegio Antonio Giovanni Farina se tomó como ayuda el *Diseño Descriptivo de muestras representativas*, ya que describieron las características de la gestión y liderazgo además de valores personales e institucionales.

También nos ayudamos con el método *inductivo-deductivo* partiendo de las premisas recolectadas en la institución.

Para efectos de estudio se tomó en cuenta el *muestreo aleatorio simple* en donde nuestro universo fueron el número total de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución.

Así mismo la *encuesta tradicional de tipo descriptivo* como instrumento por medio de cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas puesto que es un sondeo masivo para las personas que conforman la institución.

La metodología que se utilizó en esta investigación parte de dos formas de investigar: *cuantitativa y cualitativa*, para afrontar los problemas planteados.

De igual manera la metodología es de carácter *Descriptivo* por ser una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza del problema a la vez que sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales dentro de la comunidad educativa Giovanni A. Farina.

Además es una investigación de *carácter explicativo* ya que tiene relación causal con la problemática del punto a estudiar, no solo persigue describir o acercarse al problema de estudio, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Dentro de los instrumentos de gestión analizados se encuentran el manual de organización, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, el reglamento interno y demás regulaciones que existen dentro de la institución.

4.1 Los instrumentos de gestión educativa.

4.1.1 Manual de Organización

El colegio Giovanni Antonio Farina consta con un manual de organización ya que lo considera como una herramienta básica para el análisis de la situación en la que se encuentra la institución a la vez que se valen del organigrama estructural en donde consta la organización jerárquica y que resulta sumamente útil para un buen desempeño de los actores que forjan a este colegio.

Todos los niveles jerárquicos de la institución se ciñen al manual de organización establecido y que en este caso es el organigrama estructural del colegio y que están obligados a cumplir con los lineamientos que versan en el mismo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es así que la organización administrativa de la institución, está bajo la responsabilidad del Rectorado. La parte académica la lleva el Vicerrectorado y la Directora, en la sección secundaria y primaria respectivamente.

La formación en valores es un afán de toda la Institución, y está bajo la responsabilidad directa del Departamento de Formación. Todas las otras dependencias ejercen sus funciones según consta en el organigrama de la Unidad Educativa.

La rectora en calidad de primera autoridad de la Unidad Educativa, de libre nombramiento y remoción de sus propias superiores, cumple con las funciones establecidas en el artículo 96 del Reglamento General de la Ley de Educación, aportando de esta manera con su posición de líder de la Institución.

La vicerrectora es la segunda autoridad del establecimiento y trabaja conjuntamente con los directores de primaria y secundaria que al igual que la rectora son nombrados por sus Superiores, son de libre nombramiento y remoción, y trabajan en coordinación con las áreas de estudio y las comisiones permanentes.

Las funciones de la vicerrectora son las establecidas en el artículo 98 del Reglamento General de la Ley de Educación, mientras que la directora/o de primaria y secundaria se rige al art.151 del Reglamento General de Educación referente a unidades Educativas.

En cuanto a la formación de valores que es afán de toda institución recae la responsabilidad sobre el Departamento de Formación ya que al ser el centro de toda la actividad formativa del alumnado su mayor prioridad es la de formar de manera humana, espiritual y carismática a los diferentes estamentos de la institución.

Los subalternos al nivel jerárquico del vicerrector lo constituye la junta de directores de área y también la junta de profesores de curso.

La junta de directores de área tiene como subalternos a los profesores de las diferentes aéreas como son: Matemáticas, Idioma Extranjera, Informática, etc. Y que constituyen la esencia misma del nivel educativo en el que se encuentra la institución.

La junta de profesores de curso está a cargo del inspector general que cumple y hace cumplir las normas y los reglamentos internos para los señores estudiantes y también para los docentes, además las comisiones conformadas por las diferentes disciplinas guían a la institución por medio de la interrelación a nivel interno y externo y que lo hacen o no sobresalir (diversas disciplinas interinstitucionales).

Se encuentran a este mismo nivel jerárquico y que tiene que ver directamente con el rectorado y vicerrectorado las áreas auxiliares tales como los clubes, el departamento médico, comité de padres de familia y la asociación de ex alumnos, etc.

Es fácil visualizar que la institución se encuentra plenamente organizada y que no da lugar a una carencia de normativas y documentos para un buen funcionamiento de la misma ya que sus lineamientos se encuentran regidos por el organigrama de la institución.

4.1.2 El Código de Ética

El colegio Giovanni Antonio Farina carece de un manual de Ética, pero éste debería ser aplicado por cada miembro que conforma la institución de acuerdo a su formación y campo al que éste prestando sus servicios, pero sí posee un **Manual de Convivencia**, el cual constituye una propuesta que promueve la convivencia coherente con la realidad que se vive, que permite el desarrollo integral de las personas, la autonomía y el ejercicio de derechos de todas las personas que hacen la Unidad Educativa “Giovanni Antonio Farina”.

Las normas de este manual se refieren al universo de relaciones de todas las personas y sus disposiciones son conocidas, aceptadas y cumplidas para incidir positivamente en la cultura escolar.

Los estudiantes de la Unidad Educativa son la parte más importante de la Institución, razón por la cual la comunidad educativa está comprometida a implementar estrategias académicas, disciplinarias y formativas para prevenir la deserción y el fracaso escolar, garantizando su permanencia y acceso a una educación de calidad permanente, (cumpliendo el derecho a la educación).

Las personas que son parte de la Unidad Educativa, por su autodisciplina, se convierten en ejemplo y modelo a seguir por los demás, porque han aprendido a auto controlar su vida lo que se refleja en todos los ámbitos en los que se encuentran, porque saben actuar en el momento justo y en forma apropiada.

De conformidad con el Código de la Niñez y Adolescencia, la Unidad Educativa reconoce y respeta la igualdad ante la ley de todos los niños, niñas y adolescentes, los cuales no serán discriminados por causa de su nacimiento, nacionalidad, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, filiación, situación económica, estado de salud o diversidad cultural.

Se reconoce el derecho de niños, niñas y adolescentes indígenas y afroecuatorianos a desarrollarse de acuerdo a su cultura y en un marco de interculturalidad, siempre que las prácticas culturales no conculquen derechos.

Se reconoce a la familia cristiana como el espacio natural y fundamental para el desarrollo integral del niño, niña y adolescente.- Ejecutará políticas, planes y programas que apoyen a la familia.

Se reconoce el interés superior de la niñez y adolescencia. En caso de conflicto de derechos de niños, niñas y adolescentes con otras personas, prevalecerán sobre los derechos de los demás.

El Manual de Convivencia establecido en la institución propone pautas de comportamiento que sirven de guía para el alumnado ya sea éste de primaria o secundaria, facilitando el diario vivir dentro de la institución ya que establece reglas de comportamiento tanto para los estudiantes como para los docentes de la institución proporcionando un

ambiente de compañerismo y apropiada comunicación dentro de los parámetros establecidos por los establecimientos educativos.

Al ser el Manual de Convivencia la guía para el diario desarrollo de las actividades que se cumplen dentro de la institución basa sus normas en compromisos sencillos pero valiosos para el futuro profesional, formándolo en valores que luego son practicados fuera de la institución y dentro de su ambiente familiar.

4.1.3 El Plan Estratégico

El plan estratégico hoy en día constituye asegurar el éxito de los planes y programas previamente planificados para que los esfuerzos de los líderes de la institución se encaminen adecuadamente.

Tomando en cuenta esta introducción podemos decir que la Unidad Educativa Farina, en su empeño por mejorar año a año la calidad de la educación y con ello la calidad de los estudiantes que se forman en su institución plantea la visión, y misión como objetivos a desarrollarse dentro de tiempo establecido.

El Plan Estratégico de la institución está incluido dentro del POA (Plan Operativo Anual) ya que fue aprobado para ser usado de ésta manera, con Oficio N) ° 2006003525, del 19 de octubre del 2006, por la División de Currículum de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

De acuerdo al Plan Estratégico, se puede notar que los directivos de la Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina son pensadores con visión a largo plazo porque vislumbran más allá de los problemas del día y de los informes periódicos. Tienen interés en sacar adelante la institución a la que representan sin limitarse a las unidades que dirigen.

Enfatizan la gestión de calidad, un liderazgo también de calidad y la implementación de una educación basada no solo en lo científico y técnico sino también en los valores cristianos, con el fin de que los estudiantes y demás actores educativos estén motivados y se formen como seres humanos respetuosos, comprometidos consigo mismo y con los demás.

4.1.4 El plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual (POA) al ser una guía en el proceso de las actividades está clasificado por áreas lo cual facilita su explicación al momento de analizar los aspectos que se cumplieron y los que no a lo largo del año escolar.

Los aspectos constitutivos del POA de la Unidad Educativa Farina son:

- Comunitario
- Material del plantel
- Administrativo
- Cultural
- Deportivo.

A continuación se analizará cada aspecto en forma detallada.

El aspecto comunitario del colegio tiene claros principios de ayuda a la comunidad y al contexto que lo rodea ya sea a través de la interrelación con el medio externo, mediante mingas, talleres, capacitación con personas que realmente lo necesitan.

También promueve la participación de los estudiantes a la autoformación de solidaridad en actividades de mejores estilos de vida saludables, protección y conservación del medio ambiente, aseo y reciclaje.

Al fomentar el espíritu solidario en los estudiantes se los está formando con valores morales para servir a la sociedad con principios de generosidad y humanidad para la mejora de la misma.

El aspecto material del plantel pretende incentivar en los estudiantes y en la comunidad educativa el buen uso de los bienes e instalaciones del plantel, a la vez que mediante el incremento de los espacios físicos el establecimiento está promoviendo un sentido de compromiso y pertenencia a la institución.

A la par con el compromiso de pertenencia a la institución se pretende optimizar el incremento del buen uso de los laboratorios ya que es para uso particular de los estudiantes.

El aspecto administrativo mediante una organización y procedimientos legales establecidos mantiene el prestigio institucional a través del desarrollo eficaz de sus funciones capacitando constantemente al cuerpo docente, personal administrativo y de servicio en normas procedimientos de calidad y desarrollo de valores.

Al delegar funciones a maestros para el cabal cumplimiento de las normas disciplinarias se está formando niveles jerárquicos con la finalidad de que cada docente, o personal administrativo sepa cuál es su función y rol dentro de la institución.

El aspecto técnico pedagógico con la continua capacitación a docentes mediante talleres y seminarios desarrolla proyectos por área para lograr la participación académica del estudiante motivando y comprometiendo al alumnado y padres de familia en el quehacer educativo.

Con la constante capacitación de los docentes se pretende alcanzar el nivel óptimo de conocimiento en los estudiantes para una participación exitosa en su vida profesional para que de ésta forma sepan competir en los diferentes ámbitos de la sociedad.

Al ser el *aspecto cultural* uno de los más importantes en el ámbito educativo, éste se encarga de integrar a los miembros de la comunidad educativa mediante actos culturales logrando que los estudiantes diferencien y valores las distintas manifestaciones culturales.

Con la participación de los estudiantes, docentes y demás personal que conforma la institución se está afianzando lazos de amistad y compañerismo promoviendo de ésta manera valores solidarios.

El aspecto deportivo con su objetivo de conformar un equipo de trabajo para desarrollar la actividad deportiva del plantel, organiza campeonatos de básquet y fútbol alcanzando la formación integral de los estudiantes.

De la misma manera mediante la realización de actividades deportivas se pretende integrar al personal docente y administrativo, a través de la práctica del deporte y el compromiso de colaboración con la institución.

Como se puede apreciar en los diferentes aspectos relacionados con el quehacer institucional se pretende involucrar a toda la comunidad Farina en un cambio profundo con

sentido a la mejora del ser desde su interior, para con esto ir formando un cambio positivo para la sociedad.

4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

En la búsqueda de mejorar la calidad de educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergente.

Es así que El **proyecto Educativo Institucional** de la Unidad Educativa “Giovanni Antonio Farina” ha implementado y quiere ratificar la opción de la Pedagogía Conceptual como Modelo Pedagógico orientativo. Las directrices para la elaboración del PEI en este punto del diseño curricular exhortan a definir, en el marco del modelo pedagógico utilizado, cada uno de los elementos del diseño: los contenidos y matrices lógicas de los mismos, las estrategias metodológicas, los recursos y materiales didácticos por áreas y finalmente los criterios de evaluación.

Al mismo tiempo que pretende describir los diferentes componentes que sugiere el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) para el aspecto curricular. Los elementos son

básicamente los mismos, pero varía el orden de presentación y los matices propios que conlleva la pedagogía conceptual, incluso en su explicación.

La pedagogía Conceptual, base el PEI contempla seis componentes para hacer eficaz su funcionamiento. Es así que los *propósitos* son el componente que otorga sentido y direccionalidad al quehacer pedagógico, permitiendo integración de la asignatura en las áreas curriculares en condiciones reales de recurso y tiempo.

Las *enseñanzas* representan el qué enseñar, y actúan en el sentido de medios fines, originando que lo que se enseña sea aprendido y no memorizado.

La *evaluación* es el paso siguiente después de elaborar los propósitos y las enseñanzas, la función de ésta es determinar el nivel de logro.

La *secuencia* es la forma de organizar pedagógicamente las enseñanzas, facilitando al alumno aprehender y al profesor enseñar.

Las *didácticas* representan el cómo enseñar, es decir se enseña para la comprensión.

Y finalmente tenemos los *recursos*, que son realidades materiales ya que el pensamiento se liga intrínsecamente con el lenguaje o la realidad.

Todos estos componentes al encontrarse basados en un modelo Pedagógico Hexagonal ayudarán a quien enseña en este caso al profesor.

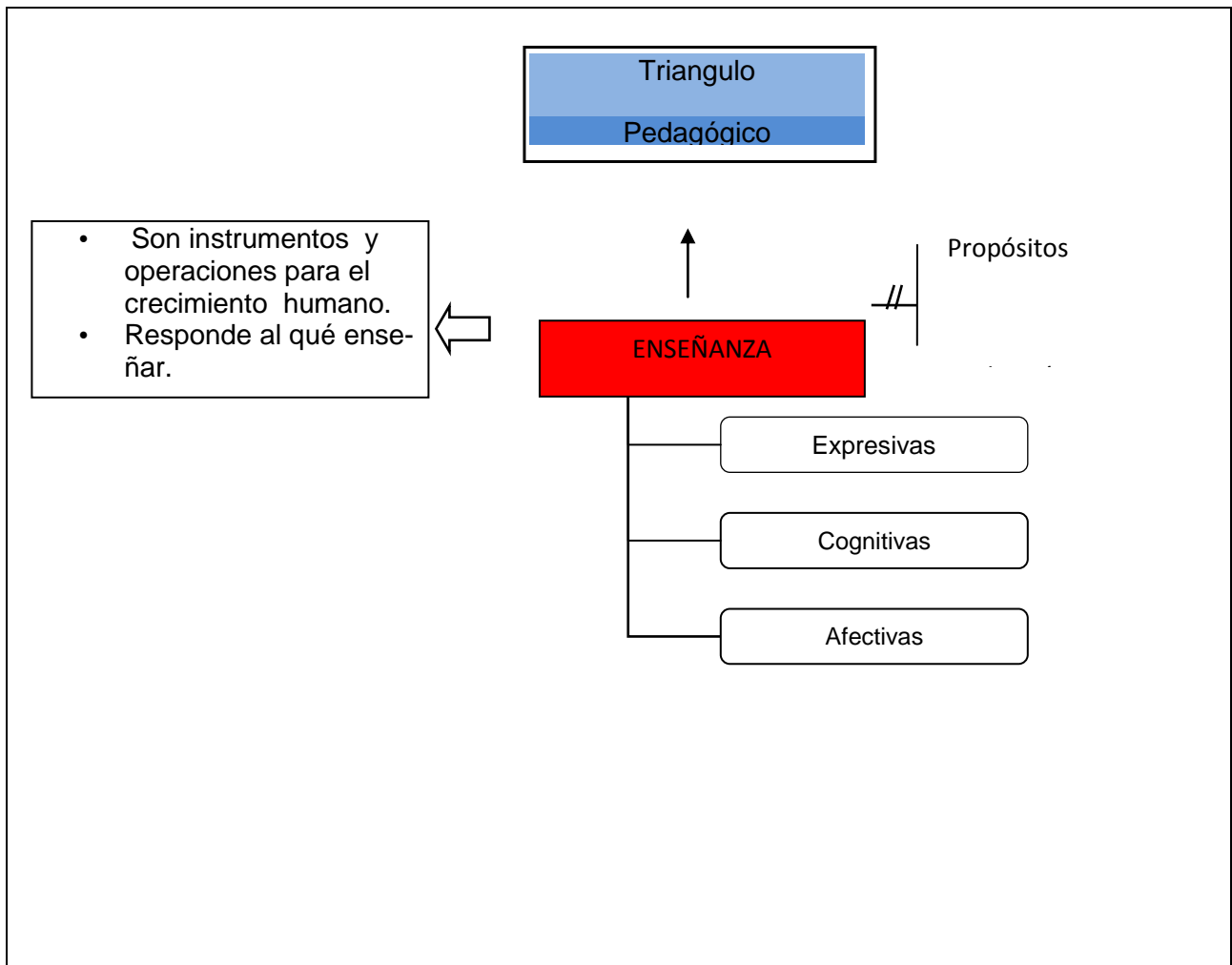
Es así que la Unidad Educativa Farina ha optado por la aplicación de esta pedagogía por ser una estrategia fácil de uso en cualquier área, estableciendo una serie de herramientas para trabajar en el aula.

La propuesta educativa establecida por la institución es flexible, alternativa y responde al modelo de la Pedagogía Conceptual, orientado a desarrollar la personalidad, compe-

tencias, capacidad mental y física de los estudiantes. Esto permite desarrollar la posibilidad de trabajar en forma productiva a través del manejo y aplicación de conocimientos científicos y técnicos para la construcción de una cultura de paz fundada en el cumplimiento consciente de deberes y respeto de derechos humanos, la tolerancia, la valoración, la no discriminación, la participación, el diálogo y la cooperación.

La enseñanza en Pedagogía conceptual responde a este mentefacto:

Cuadro N. 2



Fuente: PEI (Colegio Farina)

Elaborado: Andrea Rosero

4.1.6 Reglamento Interno y otras Regulaciones

El reglamento interno con el que se cuenta el Colegio Farina es utilizado como un instrumento de apoyo el cual ayuda a definir las normas, funciones y procedimientos que regulan su vida institucional.

El reglamento interno del colegio Giovanni Antonio Farina ha tomado en cuenta los siguientes aspectos para su elaboración.

- La Constitución Política del Ecuador.
- La Ley Orgánica del Ministerio de Educación, y sus Reglamento
- Normas para el Desarrollo de las Actividades Educativas.
- Reglamento de la constitución política del país
- Normas Complementarias para el Desarrollo de las Actividades Educativas.
- Orientaciones para el Desarrollo de las Actividades Educativas.

Una vez que se toma en cuenta este tipo de información se empieza a establecer el reglamento interno de la institución para las diferentes áreas.

La vigencia del Reglamento Interno es de acuerdo a las nuevas políticas que se han establecido actualmente con la nueva Constitución del estado como política de cambio a nivel país. Cada una de los reglamentos, políticas y estatutos han sido revisados y actualizados por cada una de las autoridades que conforman la institución.

Dentro de los objetivos del reglamento interno se establece:

- a) Estimular al desarrollo de las capacidades del Alumno, Personal Directivo, Jerárquico, Docente, Auxiliar y Administrativo.
- b) Analizar, explicar y evaluar el medio natural, cultural y social.
- c) Profundizar el conocimiento y afianzar la práctica de los valores cívico-patrióticos, éticos y religiosos del medio, más que nada identificación con el
- d) Brindar al estudiante servicios de TUTORIA y Asesorías.

- e) Establecer las pautas para el cumplimiento cabal de las funciones y obligaciones del personal docente, administrativo y/o alumnos.
- f) Orientar la labor pedagógica del colegio Giovanni Antonio Farina
- g) Asegurar la calidad del servicio educativo

Los alumnos que destacan en actividades deportivas, artísticas, culturales, académicas y cívico-patrióticas, son merecedores de un puntaje en un determinado criterio de evaluación.

Es responsabilidad del personal directivo y jerárquico realizar la supervisión educativa por lo menos una vez por trimestre en cada área a todos los docentes. Dentro del reglamento institucional se ha hecho énfasis en:

- Deberes y derechos de los alumnos.
- Prohibición de los alumnos, y
- Funciones de los padres de familia

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa Antonio Giovanni Farina

La institución fomenta el bien de la espiritualidad, al hacer participes a sus educandos del mensaje de la llegada del salvador a la vez que hace énfasis en la formación de líderes con conciencia humanitaria, y sedientos de nuevos conocimientos para formar una sociedad equitativa.

Al ser la finalidad de la institución humanizar y personalizar a los educandos, bajo el lema: "Suavidad y Firmeza", para que se integren a una sociedad pluralista con sentido de responsabilidad, criticidad y libertad, hacemos referencia a valores, dándonos como

referentes las virtudes de “suavidad y firmeza” que deben ser aplicadas en todo ámbito educativo y mucho más en la adolescencia.

Dentro del direccionamiento estratégico se formulan e implementan los objetivos, estrategias, políticas, principios, valores, misión y la visión de tal forma que se cree un lenguaje común-propio, entendido por todos los miembros de la organización y que facilite la inserción de esos conceptos en la cultura organizacional. Esto se ha visto evidenciado entre los estudiantes, maestros y personal administrativo.

4.1.2.1. Misión y Visión

MISIÓN FARINA:

“La Unidad Educativa “Giovanni Antonio Farina”, está al servicio de los estudiantes del sector, formando integralmente a la persona, con “Suavidad y Firmeza” en sus dimensiones: humana, psicológica, afectiva, intelectual, moral y cristiana y capacitándoles a obrar con liderazgo en la sociedad de hoy.”

Al formar íntegramente a la niñez y juventud para lograr su realización personal mediante actitudes positivas basadas en valores se está construyendo una sociedad en la que lidere la justicia con cimientos de espiritualidad y amor al prójimo.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar elementos relacionados al cómo queremos que se vea la institución en el futuro?, Qué quiere la institución en el futuro?, y Cuáles son los objetivos estratégicos que servirán de apoyo para la institución?

La misión y la visión se las formula en una organización, con la idea de que reflejen una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrati-

vas, ya que al formularlas, equivale a enunciar su principal razón de existir, e identificar la función que cumple con la sociedad.

La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

VISIÓN FARINA:

“Los egresados(as) del Farina son personas académicamente eficientes, autodisciplinadas, creativas, solidarias y con una mentalidad abierta para responder con criterio evangélico a los signos de los tiempos.”

La *visión*, es la definición de la razón de ser de la organización, ya que es el objetivo que la institución plantea a futuro, a la vez que sirve de referencia de lo que una organización es que quiere ser en el futuro.

Al lograr que un estudiante tome conciencia de su rol en la sociedad se lo está formando con autodisciplina, autodominio y autenticidad para que de esta forma éste desarrolle sus capacidades físicas e intelectuales en beneficio de la sociedad.

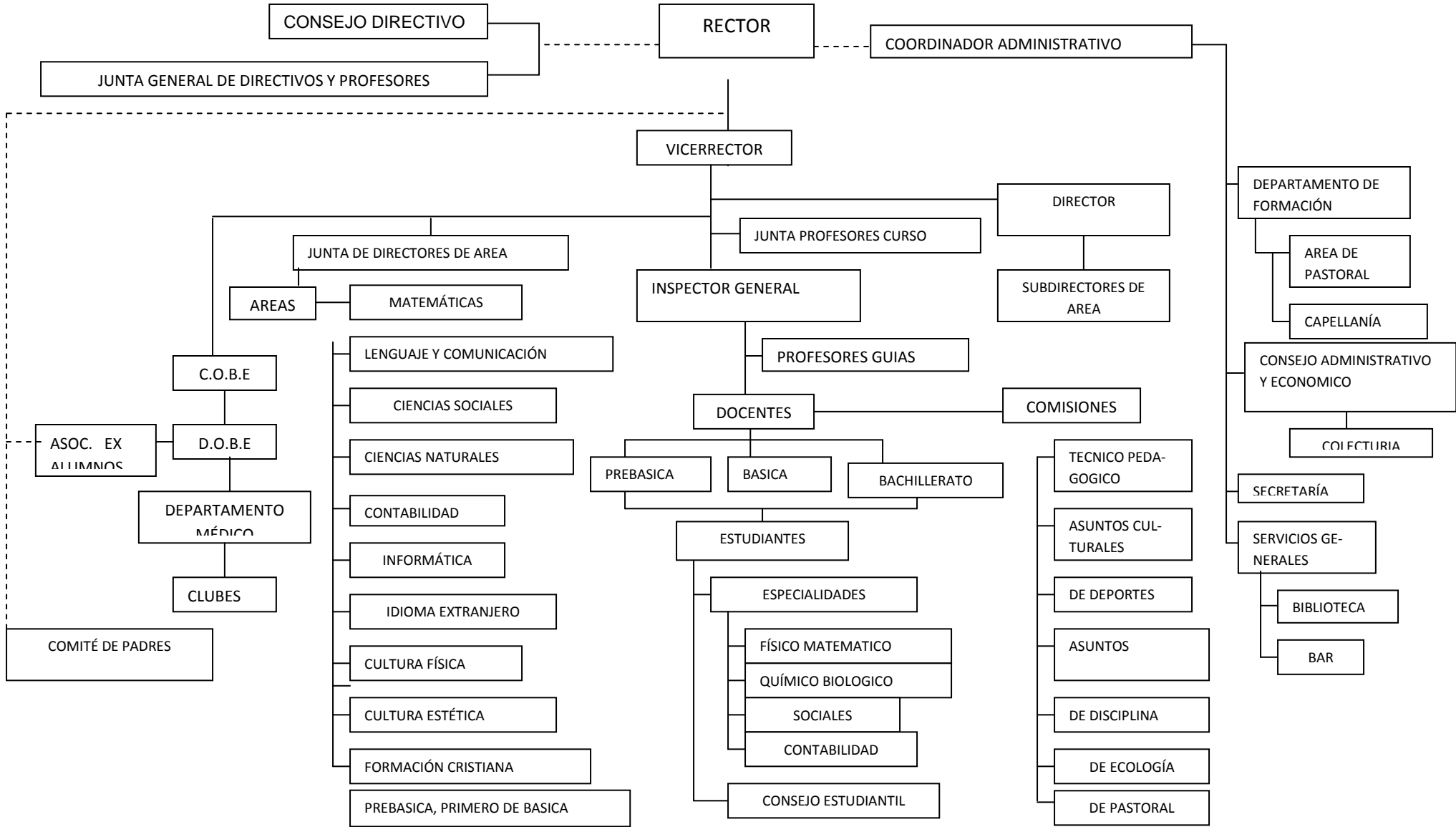
4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama que presenta la Unidad Educativa Farina constituye la expresión, en forma de documento de la estructura de su organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes que lo componen. Dentro de esta estructura se colocan los departamentos, direcciones y áreas, los cuales cumplen funciones específicas.

A continuación se presenta el organigrama de la unidad educativa Farina:

Cuadro N. 3

ORGANICO ESTRUCTURAL, FUNCIONAL, POSICIONAL



4.1.2.3. Funciones de área y departamentos

La Unidad Educativa Farina, es una institución al servicio de la comunidad ecuatoriana en el quehacer del conocimiento, apoyando significativamente en los diferentes aspectos en que se desarrolla el estudiante, es así que bajo la tutela de las autoridades se realizan diferentes actividades de índole académica, deportiva, cultural y religiosa.

A continuación se describen las funciones de las principales dignidades de la institución.

- De las Autoridades
- De los Docentes
- Del Personal Administrativo
- Del Personal de Apoyo
- Del Departamento de Formación
- Del Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (C.O.B.E.)
- Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (D.O.B.E)
- Del Departamento Médico

LAS AUTORIDADES

Orientan a los estudiantes en los aspectos relacionados con la responsabilidad, y la autodisciplina para que éstos se puedan manejar en forma adecuada en todas sus actividades escolares y personales, a la vez que proporcionan un trato amable a toda persona que ingresa a la institución.

Satisfacen los requerimientos de las diferentes áreas previas a un diagnóstico de necesidades presentadas por escrito al Consejo Económico, dotándolos de material necesario para lograr un buen desempeño educativo.

Ya que las autoridades se encuentran con un sinnúmero de actividades por desarrollar a lo largo del año escolar no es posible un seguimiento continuo al Consejo Estudiantil.

Existe una relación armónica con todos los integrantes de la Comunidad Educativa, a través de la práctica del dialogo respetuoso logrando de esta manera un ambiente de calidez.

LOS DOCENTES

Al ser la unidad educativa una institución de carácter religioso sus docentes están comprometidos con los ideales y principios de la Educación Católica y del Beato Giovanni Farina, siendo su premisa *el educar con amor*.

Respetan la integridad física y psicológica de los estudiantes evitando preferencias entre ellos tanto en actividades curriculares como extracurriculares, garantizando de esta manera una educación de calidad e igualdad de oportunidades.

Planifican y conducen la clase de acuerdo a los objetivos del currículo, a la vez que aplican técnicas didácticas y apropiadas logrando de esta manera una correcta organización.

Se preocupan por el rendimiento y disciplina de cada estudiante ya que cooperan estrictamente con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, así también con la

Inspección, comunicando a los padres de familia o representantes sobre los logros y dificultades de sus representados.

Respetan los derechos de los estudiantes ya que se guían bajo el código de la niñez y adolescencia.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Asisten puntualmente en la mañana cumpliendo con el horario establecido por la institución.

Mantienen informadas a las autoridades sobre la marcha de las actividades de cada Departamento, creando canales de comunicación entre docentes, estudiantes, personal de apoyo y padres de familia.

Guardan reserva de todas las operaciones de La Unidad Educativa, de todo asunto o documento que debe permanecer con carácter de confidencial, creando el valor de la honestidad.

Cabe mencionar que dentro de este grupo está la Colecturía cuyo titular es una religiosa designada por la Superiora Mayor de la Comunidad Educativa y está encargada de la administración económica del establecimiento, de acuerdo con los deberes y atribuciones contemplados en los estatutos de la Comunidad Religiosa.

PERSONAL DE APOYO

El personal de apoyo se encarga de mantener a la institución en óptimas condiciones, comunicando oportunamente problemas, daños e inconvenientes que existen dentro de la institución, también es el encargado de gestionar la compra de uniformes y equipo de seguridad.

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN

El departamento de Formación Humana, Cristiana y Carismática, es el centro de toda la actividad formativa del alumnado de la Unidad Educativa, aquí se procura el crecimiento Humano- Cristiano, su misión en primera instancia es la formación humana- espiritual y carismática de grupos de familias comprometidas, grupos juveniles, infancia misionera y catequesis, brindado a los miembros de la comunidad Farina servicios de capellanía, sacramento, escucha y espiritualidad, convivencias y retiros espirituales.

CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL (C.O.B.E)

Este Consejo se rige según artículos 120, 121 y 122 del Reglamento General de la Ley de Educación, además es el encargado de coordinar los diferentes clubes que funcionan en la Institución.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL (D.O.B.E)

Este departamento está encargado de implementar los programas de formación y seguimiento que contribuyen al mejoramiento individual y grupal de los estudiantes en to-

das sus dimensiones, y está integrado por orientadores, el médico y la coordinadora del Departamento de Formación.

DEPARTAMENTO MÉDICO

Este departamento está asistido por un médico, quién se rige a las normas y principios establecidos para los maestros; su función más importante es de atender las emergencias de los estudiantes y si el caso amerita transferirlos al especialista respectivo, también se encarga de elaborar y actualizar las fichas médicas de cada estudiante y desarrolla acciones de salud preventiva de acuerdo a las necesidades del momento.

4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con los valores

Es nota distintiva de la Institución el crear un ambiente escolar, animado por el Espíritu Evangélico de libertad y caridad; dentro de los rasgos comunes de la educación católica, se manifiesta el amor preferencial a los más pobres en todo aspecto, por lo tanto la institución promueve valores humanos y cristianos siendo así su finalidad humanizar y personalizar a los educandos, bajo el lema “Suavidad y Firmeza” para que de esta manera se integren a una sociedad pluralista con sentido de responsabilidad, criticidad y libertad.

Entre los valores fundamentales de la convivencia mencionaremos los siguientes:

Fe: La Unidad Educativa promueve la búsqueda constante de armonía entre fe, cultura y vida, ya que pretende formar cristianos con alto sentido de confianza, gratitud, alabanza y aceptación para con Dios y su prójimo.

Amor, Caridad, Ternura y misericordia: Valores que son fuente de motivación en el diario accionar de todos los miembros de la Congregación Farina.

Disciplina y autodeterminación: El colegio promueve un plano de libertad responsable mediante el lema “Suavidad y Firmeza”, fomentando la práctica de la autodisciplina, estimulando el análisis individual y grupal de todos los actores de la comunidad educativa.

Honestidad académica: Todos los miembros de la comunidad están sujetos a los principios de honestidad académica, lo cual implica presentar los trabajos con citación adecuada de las fuentes, respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación.

El fomentar el respeto entre los miembros de la Comunidad Farina, se lo ha logrado a través de una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de deberes y derechos; este valor exige al alumnado un trato amable y cortés para con sus compañeros, maestros y autoridades ya que son de suma importancia las relaciones humanas y el trabajo en equipo.

Al inculcar el valor de equidad de género la Unidad Educativa Farina hace énfasis en considerar a hombres y mujeres en igualdad de condiciones, sin discriminación alguna, fomentando confianza y seguridad en el estudiante.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

Al hablar de educación nos referimos a la formación del futuro hombre de la patria, el cual la guiará a un mejor desarrollo en todos los aspectos forjando un camino de cam-

bio hacia la excelencia. Es necesario identificar la misión del docente la cual es sin lugar a dudas una enseñanza sin violencia, motivadora que genere la libertad de comunicación en todos los niveles. Para que nuestros estudiantes sean participes activos de una nueva sociedad donde exista una comunicación democrática, donde sea posible el desarrollo.

Todo ser humano responde básicamente a l entorno socio cultural donde habita, el tipo de educación recibida que influye y plasma en su configuración de individualización. Cada persona es la respuesta y resultado de cómo fue mediado, de lo que le enseñaron y aprendió.

Esto implica una profunda transformación de modelos educativos tornándose imperativo – categórico el abandonar caducos modelos pedagógicos, (tradicional o activista) para abrirse horizontes de vanguardia; es así que la Unidad Educativa Farina en su afán de mejorar la calidad educativa de sus educandos implementó la llamada *Pedagogía Conceptual*, la cual hace énfasis al docente como mediador del conocimiento mas no como su promotor.

La Pedagogía Conceptual basa su premisa en el Modelo Hexagonal en cuyo currículo se distinguen seis elementos: los propósitos que se refieren al sentido y la finalidad de la educación; los contenidos, refiriéndose a los aspectos que van a ser trabajados; la evaluación, al diagnóstico; la secuencia, a su ordenamiento y concatenación; el método, a la relación maestro-saber-alumno; los recursos didácticos, a los materiales y medios empleados en el proceso.

El orden no es arbitrario y si bien cada elemento resuelve una pregunta pedagógica distinta, se encuentran jerarquizados y relacionados entre sí. El currículo representa un hexágono con determinada secuencia, en donde los propósitos tienen el mayor nivel de autonomía y determinación, y los recursos didácticos el menor.

Al aplicar la pedagogía conceptual a cualquier asignatura se está enfatizando al estudiante a hacer algo, aprender algo sobre algo y aprender o valorar algo, es decir se está aplicando un propósito , expresivo, cognitivo o afectivo.

El aplicar una secuencia afectiva, cognitiva y expresiva se está demostrando la importancia y la utilidad para la vida de lo que se va a aprender en clase, logrando de esta manera que el estudiante solucione los problemas empleando lo aprendido.

Las tendencias sociales, políticas y económicas del mundo contemporáneo exigen a las instituciones educativas acelerar sus pasos, ejecutar cambios e innovaciones profundos para que logren cumplir su propósito primordial. Para lograrlo se requiere de un modelo pedagógico que incorpore posturas teóricas y científicas de vanguardia.

El problema educativo esencial es configurar el tipo de ser humano y sociedad que pretende formar. Para ello los especialistas plantean teorías que se transforman en modelos educativos ofrecidos como paradigmas a seguir: el ¿para qué?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con qué?, se convierten en modelos.

4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores

El Colegio Giovanni Antonio Farina enfocándose en dar un servicio de calidad y lograr la satisfacción tanto de sus estudiantes, personal docente y administrativo ha desarrollado un sistema integrado de gestión el cual incluye un sistema de gestión de calidad, un sistema de evaluación y acreditación nacional con el fin de buscar la excelencia organizativa, operacional basada en valores y también el bachillerato internacional.

Este sistema integrado gestiona el accionar de las unidades, departamentos académicos con la dirección de la institución, para que en conjunto logren una fusión que permitan alcanzar los objetivos tanto departamentales, institucionales también como nacionales.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores

El Consejo Administrativo Económico es el órgano encargado de administrar la parte económica del plantel, de acuerdo a los estatutos legales y Reglamentos de la Comunidad Religiosa; está integrado por la coordinadora administrativa(que lo preside), Rectora y la colectora en dependencia y unidad de criterios con las Superiores Mayores, entre sus funciones encontramos la de elaborar el presupuesto del plantel según las necesidades y presentar a los Superiores Mayores para su conocimiento y aprobación.

También es la encargada de crear políticas de incentivos salariales y estímulos profesionales y personales para quienes laboran en la Unidad Educativa Farina, a la vez que aseguran el pago oportuno de sueldos y salarios al personal que labora en la misma.

Como ya se mencionó anteriormente el titular de la Colecturía es una religiosa designada por la Superiora Mayor y es la encargada de la administración económica del Establecimiento, entre sus funciones se encuentran las de mantener actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles, y participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento.

Dentro del Consejo Administrativo se encuentra la Secretaría de la Institución la cual está conformada por personas competentes, designadas por las Autoridades de la Comunidad Educativa, dentro de sus funciones se encuentran las de proporcionar oportunamente al Personal Docente las listas de los estudiantes matriculados, y demás documentos requeridos.

También es la encargada de recopilar los hechos sobresalientes de la Historia del Plantel, elaborando las actas de Consejo Directivo y de la Junta General de Directivos y Docentes.

Al hablar de la dimensión administrativa y financiera también se está hablando de establecer y aplicar estrategias de gestión, propiciar y ejecutar proyectos de desarrollo del talento humano, administrar los recursos tecnológicos, económicos y materiales, de su área. Aquí es necesaria más gestión por parte de los directivos y personal administrativo.

Es necesario recalcar que la gestión del Consejo Administrativo Económico es la de trabajar de la mano con las autoridades para la obtención de los objetivos tanto institucionales como de departamento.

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores

La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal.

En base a esta reflexión la Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina tiene como objetivo formar bachilleres que respondan este desafío y sean poseedores del siguiente perfil, a más de las exigencias de cada especialidad del Decreto Ejecutivo:

1. Educado para la vida

Mediante la formulación del proyecto de vida, basado en valores religiosos, ético – morales, sociales, actitudinales, intelectuales, culturales, para la toma de decisiones responsables a nivel individual y colectivo.

2. Educado para la democracia y la paz

Poseedores de valores democráticos que les confieren sensibilización ante los problemas de la realidad nacional y mundial y les compromete a la búsqueda de la paz y convivencia.

3. Educado para el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación

Capacitado en el manejo de instrumentos o herramientas del conocimiento que le permitan aprender a aprehender, capaz de manejar conceptos básicos fundamentales, entrenado en las operaciones intelectuales necesarias para el desarrollo del pensamiento, con una configuración cimentada de valores, para que el joven bachiller tenga una autonomía intelectual y moral y pueda desenvolverse en la sociedad del futuro.

4. Educado para la universidad y los medio de producción

Capacitado para insertarse en cualquier medio de formación y producción acorde a su nivel y las exigencias del mismo.

5 Educado con la vivencia del Carisma Institucional

“Cristiano que viva su fe, celebre la palabra, crezca en la gracia mediante el contacto con Dios en la oración y los sacramentos, con una visión Cristo céntrica, abierto al mensaje evangélico y pregonero de éste, dentro de la Iglesia local y nacional, teniendo como modelos a los Sagrados Corazones de Jesús y de María, Santa Dorotea y Santa Bertilla.”

El anhelo de Giovanni Antonio Farina es ampliar el horizonte educativo a todos los confines. Así lo revela esta expresión: “Abridme las puertas del mundo y lo traeré convertido a tus pies.” Su deseo se concretiza cuando las *Hermanas Doroteas* llegan a las misiones de América, Asia y África.

La expansión y el desarrollo de esta obra es la respuesta a las situaciones que se presentan a Mons. Farina, movido indudablemente por la energía carismática que le urge y por el florecimiento vocacional de la Congregación.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- La Unidad Educativa Farina cuenta con un clima laboral eficiente por parte de los directivos ya que éstos llegan a consensos de acuerdo al grado de problemas

que se dan dentro de la institución, lo que significa que existe liderazgo democrático dentro del grupo.

- Al ser el vicerrectorado el ente encargado de los aspectos académicos cuenta con fichas individuales de cada estudiante para hacer un seguimiento oportuno sobre el resultado de desempeño de estudiantes lo que confirma la existencia de seguimiento académico.
- Mediante la planificación anual pertinente de los programas de enseñanza en cada uno de los años de educación básica y bachillerato la institución ha logrado alcanzar los objetivos que son demandados por el Ministerio de Educación y Cultura en cuanto al perfil con el que cada bachiller debe graduarse.
- Los valores espirituales se encuentran reflejados en el código de convivencia ya que se educa en la institución bajo los principios de los sagrados corazones de Jesús y María.
- La existencia de una carpeta de docentes en la secretaría en donde reposan todas las capacitaciones que el docente realiza a lo largo del año lectivo nos da la evidencia de que existe interés por parte de las autoridades de actualizaciones constantes para mejorar el nivel académico del estudiantado.

Debilidades

- El excesivo número de estudiantes por aula (48 y 50) demuestra que es necesaria una adecuación de las instalaciones para ofrecer funcionalidad dentro de la institución; de igual manera se da poca importancia a la inclusión y aprendizaje de estudiantes con capacidades especiales.
- Al ser la unidad educativa de carácter religioso existe un liderazgo autocrático ya que la falta de aceptación de propuestas por parte de los estudiantes hacia las autoridades no son escuchadas.

- Los docentes no desarrollan el tema de valores como eje transversal en el proceso de enseñanza y aprendizaje ya que la mayoría de ellos toma este tema como secundario y prioriza la enseñanza de su asignatura.
- La existencia de desacuerdos en las relaciones comunicativas entre directivos y la comunidad educativa específicamente los padres de familia han ocasionado discrepancias en cuanto a la libertad de expresión.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- El avance tecnológico y su uso apropiado fomentan una cultura de expansión, promoviendo el interés en los estudiantes de aprender y superarse cada día más, todo esto ayuda de manera significativa en la formación de nuevos líderes con puntos de vista amplios y diferentes.
- De la misma manera la tecnología oferta novedosas maneras de interactuar motivando al estudiante a aprender y vincularse a asuntos relacionados con el diario vivir y del entorno en el que se educa sirviendo como un instrumento de comunicación.
- Al existir apertura por parte de las instituciones laborales para las prácticas pre- profesionales del estudiantado, los están ayudando para a formarse con valores de responsabilidad y liderazgo en el desempeño de sus actividades.
- Al encontrarse la institución vinculada con la actualización de la reforma curricular basada en valores está promoviendo la aplicación de los mismos desde el inicio de la vida escolar de cada estudiante.
- La institución cuenta con amplias instalaciones para llevar a cabo talleres y seminarios relacionados a valores y liderazgo.

Amenazas:

- La falta de concienciación de la importancia de los valores en la vida de los miembros de la comunidad Farina es un problema que ha ido creciendo durante estos años debido una gran parte por la proliferación de bares y discotecas aledañas a la institución.
- Debido a la crisis económica se ha dado en gran porcentaje la desintegración familiar puesto que los padres en afán de dar mejor calidad de vida a sus hijos deciden migrar a otros países lo que ocasiona inestabilidad emocional en los estudiantes creando una carencia de valores que son propios de casa.
- El incremento de sectas religiosas localizadas cerca de la institución ha ocasionado confusión en la aplicación de valores religiosos por parte de los estudiantes.
- La falta de liderazgo democrático ha causado malestar dentro de la institución ya que no existe libertad de expresión.
- Debido a la ubicación del colegio junto a accidentes geográficos, es propenso a disminuir la calidad ambiental por lo tanto hace falta una mejora en la gestión ambiental por parte de las autoridades del colegio.

Cuadro N. 4**Matriz FODA****4.1.3.3. MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Educativa Farina cuenta con un clima laboral eficiente por parte de los directivos ya que éstos llegan a consensos de acuerdo al grado de problemas que se dan dentro de la institución, lo que significa que existe liderazgo democrático dentro del grupo. • Al ser el vicerrectorado el ente encargado de los aspectos académicos cuenta con fichas individuales de cada estudiante para hacer un seguimiento oportuno sobre el resultado de desempeño de estudiantes lo que nos indica que si hay seguimiento en el ámbito académico. • Mediante la planificación anual pertinente de los programas de enseñanza en cada uno de los años de educación básica y bachillerato la institución ha logrado alcanzar los objetivos que son demandados por el Ministerio de Educación y Cultura en cuanto al perfil con el que cada bachiller debe graduarse. • Los valores espirituales se encuentran reflejados en el código de convivencia ya que se educa en la institución bajo los principios de los sagrados corazones de Jesús y María. • La existencia de una carpeta de docentes en la secretaría en donde reposan todas las capacitaciones que el docente realiza a lo largo del año lectivo nos da la evidencia de que existe interés por parte de las autoridades de actualizaciones constantes para mejorar el nivel académico del estudiantado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El excesivo número de estudiantes por aula (48 y 50) demuestra que es necesaria una adecuación de las instalaciones para ofrecer funcionalidad dentro de la institución; de igual manera poca cabida se da a la inclusión y aprendizaje de estudiantes con capacidades especiales. • Al ser la unidad educativa de carácter religioso existe un liderazgo autocrático ya que la falta de aceptación de propuestas por parte de los estudiantes hacia las autoridades no son escuchadas. • Los docentes no desarrollan el tema de valores como eje transversal en el proceso de enseñanza y aprendizaje ya que la mayoría de ellos toma este tema como secundario y prioriza la enseñanza de su asignatura. • La existencia de desacuerdos en las relaciones comunicativas entre directivos y la comunidad educativa específicamente los padres de familia han ocasionado discrepancias en cuanto a la libertad de expresión.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El avance tecnológico y su apropiado uso fomentan una cultura de expansión, promoviendo el interés en los estudiantes de aprender y superarse cada día más, todo esto ayuda de manera significativa en la formación de nuevos líderes con puntos de vista amplios y diferentes. • De la misma manera la tecnología oferta novedosas maneras de interactuar motivando al estudiante a aprender y vincularse a asuntos relacionados con el diario vivir y del entorno en el que se educa sirviendo como un instrumento de comunicación. • Al existir apertura por parte de las instituciones laborales para las prácticas pre- profesionales del estudiantado, los están ayudando para a formarse con valores de responsabilidad y liderazgo en el desempeño de sus actividades. • Al encontrarse la institución vinculada con la actualización de la reforma curricular basada en valores está promoviendo la aplicación de los mismos desde el inicio de la vida escolar de cada estudiante. • La institución cuenta con amplias instalaciones para llevar a cabo talleres y seminarios relacionados a valores y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de concienciación de la importancia de los valores en la vida de los miembros de la comunidad Farina es un problema que ha ido creciendo durante estos años debido una gran parte por la proliferación de bares y discotecas aledañas a la institución. • Debido a la crisis económica se ha dado en gran porcentaje la desintegración familiar puesto que los padres en afán de dar mejor calidad de vida a sus hijos deciden migrar a otros países lo que ocasiona inestabilidad emocional en los estudiantes creando una carencia de valores que son propios de casa. • El incremento de sectas religiosas localizadas cerca de la institución ha ocasionado confusión en la aplicación de valores religiosos por parte de los estudiantes. • La falta de liderazgo democrático ha causado malestar dentro de la institución ya que no existe libertad de expresión.

4.2. Resultados de Encuestas

Para la aplicación de los instrumentos de investigación, existen cuatro tipos de encuestas diferentes, las cuales fueron realizadas al los diferentes actores de la gestión educativa y son las siguientes:

4.2.1. De los Directivos

Tabla. 7

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	57,14
b. Coordinadores de área.	4	57,14
c. Por grupos de trabajo.	3	42,86
d. Trabajan individualmente.		0,00
e. No contestan.		0,00
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

El total de directivos encuestados fue de 7, como se puede apreciar con un porcentaje de 57% vemos que los directivos aseguran que el director conjuntamente con los coordinadores de área son los encargados de organizar las tareas cada trimestre. Lo que quiere decir que existen una correcta aplicación de círculos de calidad es decir equipos de trabajo.

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución.	2	28,57
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	71,43
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	3	42,86
d. Otros.		0,00
e. No contestan.		0,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización según los encuestados es mayoritariamente basado en los resultados obtenidos con un 71,43%, y con un porcentaje del 42,86 % consideran el valor y el tiempo de los empleados en la institución como factor importante.

Tabla 9**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	85,71
b. No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

El 85.71% de directivos encuestados opina que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el 14,29 % no lo considera así.

Tabla 10**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos	F	%
a. Director		0
b. Rector	7	100
c. Consejo Directivo		0

Fuente: Encuesta Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

El 100% de encuestados expresa que existe una clase de liderazgo autoritario en este caso dado por la rectora quién asume la mayor parte de responsabilidad, a pesar de que existen reuniones de trabajo en las cuales involucra a todos los representantes de las áreas.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	71,43
b. No	2	28,57
Total	7	

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Con un 71,43 % los directivos opinan que una vez que se toma la decisión de cambio se pide a los subordinados de los niveles jerárquicos menores la implementación de dicho correctivo.

**Tabla
11**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Excelencia académica.	7	100		0,0		0
b.	Desarrollo profesional de los docentes.	7	100		0,0		0
c.	La capacitación continua de los docentes.	7	100		0,0		0
d.	Trabajo en equipo.	6	85,7	1	14,3		0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	7	100		0		0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	42,9	4	57,1		0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	28,6	5	71,4		0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Con relación a la administración y liderazgo del centro educativo vemos que un 100% de directivos opina que siempre se promueve la excelencia académica, se fomenta el desarrollo y capacitación continua a docentes, al igual que al ser la institución de carácter religioso fomenta la vivencia de valores institucionales y personales.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Son innatas.	3	42,9	4	57,1		0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	7	100		0		0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	42,9	3	42,9		0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	42,9	4	57,1		0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión.	5	71,4	2	28,6		0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Con relación a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución podemos apreciar que un 100% de directivos opinan que las habilidades de liderazgo siempre se las logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; mientras que un 71,4% opinan que para lograr habilidades de liderazgo se requiere de una capacitación continua que combine con la práctica, teoría y reflexión.

Mientras que un 57,1 % opina que a veces estas habilidades se desarrollan con estudios de gerencia.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN

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	7	100		0		0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.		0	5	71,4	2	28,6
c.	La mejora de los mecanismos de control.	1	14,3	5	71,4	1	14,3
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	85,7	1	14,3		0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

El 100% de directivos encuestados considera que siempre se promueve el uso de la información de resultados para mejorar el desempeño y progreso de la institución, mientras que el 85,7% denota la existencia de una atmósfera adecuada de trabajo lo que significa un avance para la consolidación de los parámetros establecidos en la planificación.

No es una opción lógica la disminución del número de estudiantes por aula como se demuestra en la encuesta realizada, más bien se apuntaría a una clase con el respectivo dinamismo, pues la encuesta demuestra lo contrario.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	De dirección(director(a), Consejo Escolar, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	7	100		0		0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	4	57,1	3	42,9		0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	42,9	4	57,1		0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	71,4	2	28,6		0
e.	Otros (cuáles?)		0		0		0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

De acuerdo con la encuesta realizada a directivos el 100% de ellos tiene claramente indicado que es el organigrama estructural donde se encuentra la estructura administrativa del colegio lo que nos demuestra que existe una adecuada organización en este establecimiento a la cual están sujetos todo el ente que lo conforman.

Tabla 15

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.	7	100		0		0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	42,9	4	57,1		0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	28,6	5	71,4		0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.	5	71,4	2	28,6		0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Sobre la base de los directivos encuestados podemos apreciar que un 100% de ellos opinan que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Con un porcentaje 57.1% observamos que las actividades de equipo educativo y junta de profesores promueven acciones para crear un ambiente saludable.

Con un porcentaje de 71.4% vemos que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores siempre coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos, lo que significa que existe seguimiento por parte de los docentes.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de :	SÍ		NO	
		f	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	71,4	2	28,6
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos y programaciones de la institución.	5	71,4	2	28,6
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100		0
d.	Mantener actualizada la metodología.	7	100		0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	71,4	2	28,6
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	57,1	3	42,9
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	7	100
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	85,7	1	14,3
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	71,4	2	28,6
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	7	100		0
	Fuente: Encuesta a Directivos				
	Elaborado: Andrea Rosero				

Con un porcentaje del 100% se puede observar que los departamentos y sus acciones si son la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, así como también la de mantener actualizada la metodología.

El 85,7 %por ciento de directivos encuestados opina los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo lo cual es muy importante en el ámbito del gestor educativo ya que se logra diferentes puntos de vista sobre un tema a tratar.

Con un porcentaje del 71,4% por ciento podemos observar que los departamentos didácticos y sus acciones si organizan y desarrollan las enseñanzas de cada materia, así como también formulan propuestas al equipo directo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos y programaciones de la institución.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SÍ		NO	
		f	%	F	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	85,7	1	14,3

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

Con un porcentaje del 85,7 % podemos observar que los directivos sí realizan gestión pedagógica en el centro educativo fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Es así que conforme se implanta los procesos educativos en las diferentes áreas se da cuenta de las falencias de las que adolecen los diferentes departamentos de enseñanza y el líder a cargo establece las diferentes fortalezas y amenazas emitiendo su propio diagnóstico que en este caso todavía significa insuficiente desempeño , lo que implica una mayor profundización o enfatización de las debilidades y amenazas que deberían ser plasmadas en un documento para que estas puedan ser analizadas y tomar una correcta decisión por la persona que corresponda.

Tabla
18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SÍ		NO	
		f	%	F	%
a.	Reingeniería de procesos.	5	71,4	2	28,6
b.	Plan estratégico.	6	85,7	1	14,3
c.	Plan operativo anual.	6	85,7	1	14,3
d.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	85,7	1	14,3

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Andrea Rosero

El 85,7% de los directivos encuestados opina que sí existen materiales de planificación tales como plan estratégico, plan operativo y proyectos de capacitación dirigida a direc-

tivos y docentes lo cual sirve de gran ayuda en el desarrollo de las actividades a desarrollarse a lo largo del ciclo escolar.

El 71,4 % de los directivos encuestados opinan que sí existe reingeniería de procesos, lo que significa que en caso de existir alguna falencia se realizan los adecuados correctivos en la reestructuración de los sistemas.

4.2.2. De los Profesores

Con relación a los resultados obtenidos a los señores docentes tenemos los siguientes:

Tabla

19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	40,0	11	44,0	4	16,0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda a la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	56,0	8	32,0	3	12,0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	68,0	7	28,0	1	4,0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con	16	64,0	7	28,0	2	8,0

	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.	3	12,0	17	68,0	5	20,0
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	19	76,0	6	24,0		0,0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	23	92,0	2	8,0		0,0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	20,0	13	52,0	7	28,0
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	8,0	9	36,0	14	56,0
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4,0	9	36,0	15	60,0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	60,0	7	28,0	3	12,0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	16	64,0	6	24,0	3	12,0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	23	92,0	2	8,0		0,0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	22	88,0	3	12,0		0,0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	60,0	8	32,0	2	8,0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	21	84,0	3	12,0	1	4,0

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Andrea Rosero

Con una frecuencia del 92,0% podemos ver que los señores docentes opinan que siempre son aplicados los valores dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, lo que nos indica que los estudiantes si son estimulados y educados con carisma, dedicación y amor.

Con un porcentaje similar podemos apreciar que los docentes opinan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica lo que indica que son las autoridades las que toman la última decisión en problemas que se suscitan en el diario vivir educativo.

De la misma manera, un 88% de docentes opina que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, lo que nos indica que sí existe un accionar de gestión administrativa que se desenvuelve de manera ordenada y eficaz.

También se puede apreciar que un 68% de docentes aseguran que siempre se promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante lo cual es fundamental si se pretende alcanzar los objetivos establecidos por la institución a lo largo del periodo académico.

El 76% de docentes consideran que siempre se realiza trabajo en equipo para tomar decisiones d cambio de metodología de enseñanza aprendizaje lo implica que existe un liderazgo democrático.

El 68% de docentes consideran que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo que nos indica que todavía no existe una cultura dispuesta al cambio y aplicación de nuevos retos relacionados con la educación esto se deba quizás a un desconocimiento o falta de capacitación en los nuevos métodos a aplicarse.

Con un porcentaje del 64% los docentes consideran que siempre se tiende a implementar por parte de los directivos y docentes la cultura de investigación lo que significa liderar en el campo educativo y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías educativa.

Un 60% de docentes considera que siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales en los que se involucra la participación de autoridades, padres de familia, y docentes y estudiantes fomentando la integración y enriqueciendo el compañerismo y camaradería entre los diferentes actores de la institución.

Tabla 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Fuente: Encuesta directa Estudiantes

Elaboración: Andrea Rosero

Al realizar la encuesta a diversos estudiantes del colegio Farina vemos que la rectora no toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes con un 65% existiendo autoritarismo.

Con un porcentaje del 20% vemos que los maestros a veces estimulan a los estudiantes con frases de motivación enfocados a valores.

Observamos que existe un porcentaje de 70% con el cual el docente no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Con un 65% por ciento vemos que los estudiantes concluyen que los métodos de enseñanza no son innovadores, lo que ocasiona falta de entusiasmo por parte de los estudiantes para asimilar nuevos conocimientos.

El 65% de estudiantes opinan que las autoridades pocas veces escuchan sus opiniones desmotivándolos al desarrollo de valores relacionados con la libertad y democracia.

El 80% de estudiantes opina que a veces existe liderazgo conductual orientado al desarrollo de las actividades cotidianas.

Con una frecuencia del 11% los estudiantes opinan que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras.

4.2.4 Tabla 21

Encuesta a padres de Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	La rectora toma en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia.	1	5,0	7	35,0	12	60,0
2	Las autoridades educativas escuchan los problemas que exponen los padres de familia.	2	10,0	13	65,0	5	25,0
3	Se observa liderazgo conductual en la realización actividades que realizan los padres de familia.		0,0	16	80,0	4	20,0

4	Se lleva a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia.	6	30,0	9	45,0	5	25,0
5	En las reuniones se espera que todos los padres hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo para las festividades y otros programas.	8	40,0	7	35,0	5	25,0
6	Siente influencia de las autoridades con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	1	5,0	4	20,0	15	75,0
7	Siente que los profesores proponen actividades innovadoras para que los padres de familia las desarrollen.	2	10,0	4	20,0	14	70,0
8	Le ha comentado su representante que los métodos de enseñanza en la clase se caracterizan por la innovación, variedad y participación con los docentes.	1	5,0	6	30,0	13	65,0
9	Los docentes dialogan con los padres de familia cuando hay problemas con los estudiantes.	3	15,0	7	35,0	10	50,0
10	En las reuniones con los padres de familia se dan oportunidades para que participen.	4	20,0	9	45,0	7	35,0
11	Son los padres los que también deciden que hacer en la planificación de la institución educativa.	4	20,0	7	35,0	9	45,0
12	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres expresen su opinión.	11	55,0	3	15,0	6	30,0
13	Se realizan trabajos concernientes a los padres en equipo con instrucciones claras y participación de los directivos.	12	60,0	4	20,0	4	20,0
14	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión, y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20,0	6	30,0	10	50,0

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaborado: Andrea Rosero

Al realizar la encuesta realizada a los padres de familia encontramos que solamente el 5% de padres de familia opinan que la rectora toma en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia.

El 70% de padres de familia opina que los docentes no proponen actividades innovadoras para la inserción de los padres de familia en las actividades que desarrolla la institución.

El 45% de padres de familia opina que son pocas las actividades que se llevan a cabo en las reuniones de padres de familia.

Con un 70% de frecuencia los docentes opinan que no existen frases motivadoras al inicio de las actividades escolares diarias.

Con una frecuencia del 55% los padres de familia opinan que a veces se da oportunidad para que ellos expresen sus opiniones acerca de temas relacionados a la educación de sus hijos.

Con un 50% de frecuencia vemos que los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.5 Matriz de Problemáticas

Cuadro N. 5

Problemas observados	Causas	Efectos
<u>Problema 1.</u> Falta de apertura al diálogo por parte de directivos y docentes.	La comunicación es escasa entre las Madres Superiores y los docentes.	Temor a expresar diferentes puntos de vista.
	Autoritarismo por parte de las autoridades religiosas.	Aceptación de forma sumisa a diferentes aspectos relacionados con el quehacer educativo.

<u>Problema 2.</u> Falta de capacitación constante al personal docente para que ejerza un liderazgo equitativo.	Resistencia o escepticismo en docentes y directivos cuando se trata de implantar nuevos métodos de enseñanza.	Ignorancia en algunos aspectos.
--	---	---------------------------------

<u>Problema 3</u> Carencia de concienciación y no vivencia de los valores éticos en la vida de los estudiantes	Poco interés en los problemas de los estudiantes. Indiferencia a los problemas de los estudiantes por parte de los docentes.	Falta de confianza por parte del alumnado hacia los docentes.
---	---	---

Fuente: Diagnóstico Situacional y tablas estadísticas

Elaborado: Andrea Rosero

Con relación al análisis de la matriz de problemáticas se puede deducir que debido a la clase de liderazgo autoritario existente entre los directivos se da poca comunicación entre los actores de la institución ocasionando temor al expresar diversos puntos de vista.

También la falta de capacitación al personal docente enfocado en un liderazgo democrático y equitativo ha causado resistencia por parte de los docentes y directivos en la aplicación de nuevos métodos de enseñanza.

La falta de concienciación y la no vivencia de valores éticos relacionados a la libertad de expresión en la vida de los estudiantes han ocasionado que se dé poco interés en asuntos que tienen que ver con el diario vivir de la institución y su correcto desempeño; es así que los estudiantes se encuentran desmotivados y muestran apatía ante cualquier problema que surge dentro o fuera de la institución.

5. DISCUSIÓN

La Unidad Educativa Giovanna Antonio Farina ubicada en el Valle de los Chillos es una institución que tiene como objetivo primordial formar bachilleres con parámetros de calidad, competitividad y humanismo prestos para liderar una sociedad con carencia de valores éticos y morales.

La Unidad Educativa en su afán de mejorar la calidad de su estudiantado se ha manejado con una visión a futuro, así lo expresa un 57% de directivos acotando que el director organiza tareas en una reunión general cada trimestre estableciendo logros y objetivos alcanzados a corto plazo durante el año lectivo, es así que la aplicación de la gestión educativa es evidente en el diario convivir de los miembros que forman la institución.

Con el porcentaje de 100% los directivos expresan que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, la existencia de una evaluación continua proporciona a los alumnos seguimiento adecuado de sus destrezas y debilidades en cada campo de estudio que ellos se desarrollen. Igualmente el uso de la información obtenida de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos sienta precedentes para saber que falta mejorar.

Lo que nos da un referente que existe reingeniería de procesos, siendo así que con la ayuda de la gestión pedagógica se logra determinar problemas de orden pedagógico y estudiantil de la manera más adecuada.

De la misma manera el 100% de directivos encuestados opinan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica ya que la institución cuenta con personal docente capacitado constantemente (tabla 11 literal c), presto a ayudar a los estudiantes en cada inquietud con respecto a las materias que reciben, reconociendo en ellos la mística y el afán de preparar a los estudiantes para un mejor futuro.

Debido a la posición geográfica de la institución (Valle de los Chillos Sector el Triángulo), los estudiantes y todo el personal que conforma la institución así como también la comunidad aledaña se encuentran con una gran amenaza de contaminación ambiental, lo que afecta significativamente las actividades laborales y comunitarias que desempeña la institución.

En tal virtud es deber de las autoridades de la institución conjuntamente con los miembros jerárquicos que conforman las autoridades del cantón Rumiñahui, elaborar un plan de mejoras que conlleve a una mejor calidad de vida de sus actores; es así que la gestión ambiental cumple un rol fundamental en el desarrollo de dicho propósito.

Es evidente que existe una organización claramente estructurada con relación a los organismos que integran la institución siendo así que con un porcentaje del 100% se promueve la planificación en función a las actividades que cada departamento debe cumplir de carácter administrativo.

En este aspecto se puede acotar que la gestión gerencial de acuerdo con la guía de proyecto de Grado 1, 2007:48 nos dice que “se trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”.

Por lo tanto es de gran importancia una apropiada planificación administrativa si se pretende llegar a cumplir los objetivos propuestos por la institución.

Los departamentos didácticos sí elaboran la programación didáctica de la enseñanza de las diferentes materias o área correspondiente, tabla 16 (100% literales c y d). Un vivo ejemplo es la aplicación de la enseñanza del idioma inglés por niveles. Dada la importancia de la asignatura los docentes se han visto en la necesidad de cambiar y combinar la malla curricular acorde a las necesidades de la sociedad actual.

Lamentablemente a pesar de que los docentes sí mantienen una metodología actualizada tabla 16(literal d) 100%, los estudiantes se encuentran desmotivados en la adquisición del nuevo conocimiento, una causa podría ser la falta de práctica en el desarrollo de materias que pueden ser desarrolladas en forma vivencial.

De acuerdo con las encuestas realizadas a un grupo de directivos el 100% de ellos opinan que las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. Como lo señala Bennis (1954) “El liderazgo constituye una de las áreas más confusas de la psicología social”, de ahí que se deduce que las habilidades de un buen líder son desarrolladas a lo largo de toda su vida enfocándose a las necesidades del entorno en el que él se desenvuelva.

Con referencia a la encuesta realizada a los estudiantes se deduce que con un 65% la rectora nunca toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes lo que nos indica que existe una clase de liderazgo autoritario que no se basa en la democracia y la libertad de expresión de los diferentes grupos que conforman la institución, es así que tanto estudiantes como docentes y padres de familia concuerdan con que existe liderazgo autocrático generando incomodidad entre los miembros de la institución.

.

Para que una persona sea considerada líder éste debe lograr eficazmente las metas que se propone, a la vez que debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva.

Los directivos de la institución son los encargados de guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia un liderazgo democrático donde no existan restricciones de ningún tipo y donde todos los involucrados en el ámbito educativo sean capaces de expresar sus ideas sin temor alguno.

Un 65% de estudiantes encuestados opinan que las autoridades hablan más que escuchan sus problemas, lo que nos da un indicio que al no existir un ambiente de confianza dentro de los miembros que conforman la unidad educativa se está generando un abismo el cual puede generar discrepancias, confusiones y en la mayoría de los casos rupturas de tipo comunicativo o laboral.

Al respecto Pietro en su obra *Comunicación en la educación*, 2005: 49-51) dice que comunicar es “ejercer la calidad del ser humano, saber expresarse, relacionarse, proyectarse, afirmarse en el propio ser, abrirse al mundo, en fin apropiarse de uno mismo”, (adaptado). Es decir que sin comunicación no existe interacción.

La desintegración familiar es uno de los factores que amenazan el desarrollo de la institución, ya que debido a la migración de un gran porcentaje de los miembros del núcleo familiar se ha generado la carencia de valores que provienen principalmente de casa y al no ser llevados a la práctica de una buena manera son causa de problemas dentro y fuera de la institución.

Los valores que más predominan en la institución educativa son los de tipo espiritual ya que al ser la unidad educativa de carácter católico se enfoca a la práctica de valores relacionados a la humanidad y cristiandad más no a los valores éticos.

De acuerdo al manual de convivencia los valores son la base de toda sociedad lo cual se ve representado en la relación de amistad y solidaridad existente entre los miembros de la institución, pero los valores éticos no son aplicados en el diario vivir institucional, para citar un ejemplo tenemos la falta de democracia en la toma de decisiones y la poca libertad de expresión que se da a los docentes, estudiantes y comunidad que forma parte de la institución

De igual manera en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los estudiantes encontramos que con un porcentaje de 40% de estudiantes opinan que los docentes no propagan la ética y los valores con el ejemplo, lo cual es fundamental ya que los estudiantes son el reflejo de nuestras enseñanzas.

El 75% de estudiantes encuestados coinciden con que los docentes **nunca** inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”.

Al no educar con valores no se está educando al individuo con moral ya que los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquía entre las cosas, pirámide de Maslow, Arana (1998) , a través de los valores se llega a la convicción de que algo importa o no, también se logra entender el sentido a la vida.

Por ser la institución educativa de carácter particular católico, cuenta con la ayuda económica de la Madres de la Caridad en Italia, lo cual ha sido de gran ayuda para que la institución amplié sus instalaciones y proporcione a los estudiantes y comunidad educativa infraestructura adecuada en todos los servicios que presta la tarea educativa.

Es así que la institución posee una infraestructura propia y adecuada permitiendo un trabajo educativo de calidad.

Con relación a este aspecto es necesario mencionar que el excesivo número de estudiantes por aula (48 y 50) desfavorece la existencia de una evaluación continua ya que no se da amplitud para enfocarse en los alumnos de manera individual de acuerdo a sus requerimientos de aprendizaje; de conformidad con el Ministerio de Educación y Cultura el número máximo de estudiantes por aula es de 35.

El avance tecnológico ha significado un punto positivo para los miembros que conforman la institución ya que actualmente cuenta con el sistema wireless o internet sin cable, situación que ha mejorado todos los aspectos del diario vivir institucional.

Sin embargo con la llegada de la tecnología toda persona está en riesgo de utilizarla incorrectamente, ya que si bien nos ayuda a expandir nuestros conocimientos, también nos incentiva a ahondar en situaciones que no involucran el desarrollo positivo del ser humano.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

1.- La Gestión administrativa de la institución educativa responde a una adecuada planificación, pero lamentablemente no se existe el suficiente seguimiento por parte de las autoridades en las diferentes áreas.

2.- En el Colegio Giovanni Antonio Farina, predominan los valores, profundizando en un enfoque cristiano por la vocación propia del colegio, descuidando valores complementarios como son los relacionados a la moral y ética de los miembros de la comunidad educativa.

3.- Del análisis realizado se deduce que existe un liderazgo autocrático por parte de ciertas autoridades de la institución generando un ambiente de inconformidad entre los miembros de la comunidad educativa lo cual impide un mejor desarrollo de las actividades planificadas.

4.- Hace falta una mejor comunicación entre los estudiantes, docentes y padres de familia ya que existe una mínima interrelación entre ellos, pues los involucrados pocas veces acuden a buscar la solución de sus problemas.

5.- A pesar de que la institución cuenta con instalaciones propias la mala distribución de los estudiantes debido al excesivo número de éstos ocasiona una calidad de aprendizaje personalizada no muy acorde a las necesidades de la sociedad.

6.- Los docentes de la institución encuentran malestar laboral al no sentirse involucrados en el desenvolvimiento de las actividades que realizan los jefes de área, a la vez que sienten discriminación al no ser escuchadas sus ideas.

8.- Existe una falta de actualización en cuanto a la aplicación de pedagogías contemporáneas pues se sigue aplicando la Pedagogía conceptual como método de enseñanza en el aprendizaje de las diferentes asignaturas lo que ha creado falta de motivación en los estudiantes.

6.2 Recomendaciones:

1.- Se debe mejorar el sistema de gestión relacionado al seguimiento de las diferentes áreas y departamentos que conforman la institución con la finalidad de ver su grado de progreso en el accionar educativo.

2.- Se hace prioritaria la aplicación de talleres relacionados a valores que sean ejes transversales en el diario vivir de la comunidad educativa Farina para que puedan ser llevados a la práctica dentro y fuera de la institución.

3.- Es evidente la necesidad de guiar a los diferentes actores del diario accionar educativo de la institución a un cambio de liderazgo democrático, donde predomine la igual-

dad de derechos y opiniones y base sus fundamentos en valores ligados a la solidaridad, respeto, dialogo, tolerancia, lealtad, y cooperación basados en amor y humildad.

4.- Fomentar el diálogo entre estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades con la finalidad de crear un ambiente de tranquilidad y armonía basada en la libertad de expresión y comunicación.

5.- Elaborar un apropiado y anticipado distributivo en relación al número de estudiantes que se matricularán basándose en distributivos anteriores para satisfacer la demanda de estudiantes que existen dentro del establecimiento.

6.- Incentivar valores de limpieza y cuidado a todos los miembros que conforman la comunidad Farina con el objetivo de mantener las instalaciones de la institución en apropiadas condiciones para su uso diario.

7.- Mayor comunicación e interacción por parte de las autoridades en los ámbitos relacionados a educación, progreso y mejora de la institución con el objetivo de mantener actualizados a todos los docentes de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de institución.

8.- Se sugiere aplicar pedagogías enfocadas al aprendizaje significativo del estudiante con el fin de motivarlo y lograr que su conocimiento sea puesto en práctica en su diario vivir.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la Propuesta

Vivencia de los valores individuales y normas de grupo a través del desarrollo de talleres para mejorar el diario convivir educativo en la Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina durante el año lectivo 2012 – 2013.

7.2 Justificación

Los valores son actitudes o características acerca de lo que sentimos y practicamos que motivan y orientan la conducta humana en cierta dirección que puede afectar nuestras decisiones; la práctica de valores nos ayuda a fortalecer nuestra personalidad y a mejorar las relaciones interpersonales

Educar en valores es reforzar y hacer más resistentes los valores individuales y las normas en grupo, así como aplicar estrategias que concuerden con la influencia que ejerce el medio o la sociedad en cuanto a la conducta de los jóvenes y las jóvenes.

El proceso de enseñanza y aprendizaje a través de talleres, facilita un intercambio de actitudes, comportamientos y fines compartidos entre personas en situación de igualdad con una tendencia a homogeneizar el poder de la relación proporcionando oportunidades singulares para abordar intereses, necesidades o dificultades personales.

El fin de la realización de talleres es facilitar la adquisición por parte de los participantes de competencias comunicativas como: exponer en público, defender posiciones en forma asertiva, extraer ideas así como desarrollar capacidades y habilidades relacionadas con la necesidad de analizar, sintetizar y comunicar sus propias vivencias y propuestas y a la vez valores como: respeto, diálogo, tolerancia, solidaridad, libertad, lealtad, cooperación basados en la equidad, el amor y la humildad.

El desarrollo y vivencia de valores deberá ser tratado en forma amplia y vivencial, con la participación de las y los estudiantes, el apoyo de directivos, docentes y padres de familia, desde una perspectiva verdaderamente interdisciplinar, por lo tanto, la información se presta a ser impartida a la diversidad de estudiantes en los diferentes niveles de estudio.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Vivenciar valores individuales y normas de grupo durante el año lectivo 2012 – 2013 en la Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina.

Objetivos específicos

- Contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante mediante la vivencia de valores y práctica de la comunicación efectiva y asertiva.
- Fomentar en los miembros de la comunidad educativa la práctica de valores mediante la comunicación y la integración.
- Fortalecer la práctica del respeto, el diálogo, la tolerancia, la solidaridad, la libertad, la lealtad, la cooperación basados en la equidad, el amor y la humildad.
- Crear espacios de reflexión entre los miembros de la comunidad educativa para vivenciar la importancia de la práctica de valores en la vida diaria.

7.4 Actividades

7.4.1. Análisis situacional de la institución.

Para realizar el análisis situacional de la institución nos basaremos en una encuesta enfocada a la aplicación de valores éticos que serán aplicadas a diferentes muestras de estudiantes, docentes y padres de familia de los diferentes cursos de la institución.

7.4.2. Lectura y análisis de las encuestas realizadas a los actores de la propuesta.

Es necesario mencionar que la lectura y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas serán mostrados directamente a la rectora de la institución con la finalidad de que apruebe la realización de los talleres.

7.4.3. Ejecución de talleres

Los talleres se realizarán con la participación, de estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, por años académicos una vez en el mes.

Cabe recalcar que cada taller tendrá su matriz de autoevaluación de grupo, lo que facilitará la pronta solución a los problemas que surgieran de la encuesta.

7.5 Localización y cobertura espacial

El desarrollo de los talleres relacionados a valores se realizará en las instalaciones de la Unidad Educativa. Giovanni Antonio Farina, ubicado el Valle de los Chillos sector el Triángulo.

7.6 Población Objetivo

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los estudiantes, docentes, padres de familia y directivos, y de forma indirecta personal administrativo y de servicio.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Se detallan los recursos necesarios para la realización de la propuesta:

7.7.1. Humanos

Se contará con la presencia de todos los actores de la comunidad educativa, puesto que se requiere de su información, necesidades e intereses.

7.7.2. Tecnológicos

Se requerirá de las siguientes ayudas tecnológicas: computadoras, proyector, software de procesamiento de texto y de datos y aplicación.

7.7.3 Materiales

Para la realización de los talleres se necesitarán materiales y suministros de oficina.

7.7.4. Económicos

El presupuesto para la ejecución de este proyecto se tomará en cuenta en el presupuesto institucional 2012 -2013.

7.8 Presupuesto

El presupuesto para la ejecución del proyecto es el siguiente:

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
1	Honorarios a facilitadores	8	\$80	\$640
2	Difusión de resultados	1	\$5	\$ 5
3	Cartuchos de impresora	3	\$50	\$150
4	Papel bond	5	\$5	\$ 25
5	Marcadores líquidos	5	\$5	\$ 25
6	Papel periódico	100	\$0,25	\$ 25
7	Marcador permanente	5	\$7	\$ 35
			SUBTOTAL	\$905
			IMPREVISTOS	\$10
			VALOR TOTAL	\$915

7.9. Cronograma

No	TAREAS	ENERO				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis situacional de la institución	Dar a conocer la propuesta																																			
2	Lectura y análisis de las encuestas.					Reunión de documentos para dar a conocer la propuesta																															
3	Ejecución de talleres									Taller 1								Taller 2								Taller 3											

BIBLIOGRAFÍA

- ARANA M. (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. San Marcos, Perú.
- Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- BASTOS, Eduardo (1986). Educación en Valores.
- CHÁVEZ C. Pedro (2002): *Ética*, Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.
- D´SOUZA, Anthony. (1996): *Descubre tu Liderazgo*, Grupo Editorial Latinoamericano,
- GILL, James. (1983,) *Education for Leadership, Human Development*, Vol4
- GONZALEZ M. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos*. Pearson.
- GUILLÉN PARRA Manuel, (2008) *Ética en la organizaciones*, Pearson Education, S.A.
- HILL W. L. Charles: *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- ISAACS D. (1997), *Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos*, 4to edición, Eunsa.
- Leithwood, Kenneth. (1994). "Leadership for School Restructuring." *Education and Administration Quaterly*, Vol 30 no. 4: 498-518.
- Leithwood, Kenneth; Doris Jantzi y Rosanne Steinbach (2003). *Changing Leadership for Changing Times*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- PÉREZ GÓMEZ, Ángel I. (1998): *La cultura escolar en la sociedad_neoliberal*. Ediciones Morata. Madrid.
- PIAGET, JACKSON, Jean. (1989) *Las ideas de Piaget. Su aplicación en el aula*.
- ROJAS, A. Patricio (2004): *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico*, 2da Edición, Holding DINE.
- SCHNARCH, K. Alejandro: (2004) *Desarrollo de Nuevos Productos*, 4ta Edición, Mc Graw Hill.
- BUENAÑO Javier (2001): *Folleto Investigación de Mercados*.
- www.evaluaciondocenteecuador.com
- www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm
- www.monografias.com

9. APÉNDICES

ANEXO 1

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Docente:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 15 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:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Rumiñahui

Sector: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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- y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del departamento.			
5. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
7. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

8. Sentirme poco integrado en el departamento y entre los compañeros			
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del departamento			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del departamento			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.			
15. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO 2 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LENGUAS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO. 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 cuatro posibles respuestas:

- **CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de a gestión, liderazgo y valores.
- **A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- **D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- **CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Rumiñahui

Sector: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director 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 observa cotidianamente en el ambiente estudiantil				
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases				

5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
10. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
11. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
12. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ANEXO 3
ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: _____

Sector: Urbano

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

- a. Fiscal/publico ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. 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**

- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) 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	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 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 el encargado 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			

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

13. La gestión pedagógica en el Colegio Giovanni Antonio Farina, 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:

- a. Un reingeniería de procesos (____)

- b. Plan estratégico (_____)
- c. Plan operativo Anual (_____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

Sr. Padre de Familia:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 15 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:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Giovanni Antonio Farina

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Rumiñahui

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total
		f	%	f	%	F	%	
1	La rectora toma en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia.							
2	Las autoridades educativas escuchan los problemas que exponen los padres de familia.							
3	Se observa liderazgo conductual en la realización actividades que realizan los padres de familia.							
4	Se lleva a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia.							

5	En las reuniones se espera que todos los padres hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo para las festividades y otros programas.						
6	Siente influencia de las autoridades con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.						
	Siente que los profesores proponen actividades innovadoras para que los padres						
7	de familia las desarrollen.						
8	Le ha comentado su representante que los métodos de enseñanza en la clase se caracterizan por la innovación, variedad y participación con los docentes.						
9	Los docentes dialogan con los padres de familia cuando hay problemas con los estudiantes.						
10	En las reuniones con los padres de familia se dan oportunidades para que participen.						
11	Son los padres los que también deciden que hacer en la planificación de la institución educativa.						
12	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres expresen su opinión.						
13	Se realizan trabajos concernientes a los padres en equipo con instrucciones claras y participación de los directivos.						
14	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión, y liderazgo de las autoridades educativas.						

Anexo 5

TALLER N.....

Tema:	
Título:	
Objetivo:	
Beneficiarios:	
Tiempo:	
Recursos y Material de apoyo:	

Técnica	Materiales
Modelado:	

Collage:	
ACTIVIDADES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Matriz de autoevaluación del grupo

Cuestiones	Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Nunca
Tarea:				

