



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y de los valores en el colegio Pachamama, parroquia  
Tumbaco, cantón Quito, provincia de Pichincha,  
durante el año lectivo 2011-2012.”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: García Chacón, Paola del Rosario Lic.

DIRECTOR: Chininin Campoverde, Victor Eduardo Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2013

## CERTIFICACIÓN

Magíster  
Víctor Eduardo Chinín Campoverde  
DIRECTOR DE TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión del liderazgo y de los valores en el colegio Pachamama, parroquia Tumbaco, cantón Quito, provincia de Pichincha, durante el año lectivo 2011-2012." realizado por el profesional en formación Paola del Rosario García Chacón; 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, 8 de octubre del 2013

f).....

C.C: 1100603560

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Paola del Rosario García Chacón declaro ser autora del presente trabajo y eximoespresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autor: Paola del Rosario García Chacón

Cédula: 1707552855

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis hijos: Ma. Emilia y Martín, quienes constituyen el motor y la motivación para emprender grandes retos como la presente Tesis y superarme a través del estudio y el trabajo diario. Que este trabajo se traduzca en un legado de constancia, fortaleza y apoyo a su crecimiento personal. También lo dedico a mis estudiantes y a mi institución educativa el Colegio “Pachamama”, por cuanto mi propuesta es para ellos, desarrollando una gestión de liderazgo y valores, acorde tanto a las innovaciones pedagógicas sobre el tema, cuanto a su indiscutible nivel académico.

Paola García

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios la facultad de hacer realidad mis anhelos académicos en este *masterado*. A mis hijos por su apoyo y paciencia en este proceso. A mi pareja, Alfonso, por su constante apoyo y solidaridad en todo sentido, sin él no hubiera podido completar mis estudios. A Roberto, que a través de la UTPL, me brindó su confianza en calidad de docente y su apoyo cuando estudiante. A mi hermano Esteban y a mi cuñada Alex, por brindarme espacios para el estudio colaborando con el cuidado de mis hijos. No resulta fácil cuando se debe combinar la pedagogía, el estudio y los deberes ineludibles de madre.

Un agradecimiento especial al Colegio “Pachamama”, a mis compañeros de trabajo, estudiantes, padres de familia que colaboraron en el desarrollo de las encuestas y entrevistas. Gracias por sus valiosos consejos y su apoyo. A mi estimada amiga y directora del Plantel “Pachamama”, Liliya Merevenetska, quien me animó a continuar con mis estudios y me abrió las puertas del colegio para plantear y desarrollar el presente trabajo.

Paola del Rosario García Chacón

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1.1. Concepto de Gestión.....	7
1.1.2. Importancia de la Gestión.....	7
1.1.3. Tipos de Gestión.....	8
1.1.4. La Gestión Administrativa.....	9
1.1.4.1. Importancia de la Gestión Administrativa.....	10
1.1.5. Gestión del Talento Humano.....	10
1.1.6. Gestión Educativa.....	10
1.1.6.1. Importancia de la gestión en la educación.....	11
1.1.6.2. Objetivos de la gestión en la educación.....	12
1.2. Liderazgo: concepto, tipos y características.....	13
1.2.1. Conceptos de liderazgo.....	13

1.2.2. Teorías y aportes importantes del Liderazgo.....	15
1.2.3. Tipos de liderazgo relacional y sus características.....	16
1.2.4. El Liderazgo educacional.....	17
1.2.5. Aprendiendo a Liderar.....	18
1.2.6. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey.....	19
1.2.6.1. Primer Hábito: Ser proactivo.....	19
1.2.6.2. Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente.....	20
1.2.6.3. Tercer Hábito: Establezca primero lo primero.....	20
1.2.6.4. Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar.....	20
1.2.6.5. Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.....	20
1.2.6.6. Sexto Hábito: La sinergia.....	21
1.2.6.7. Séptimo Hábito: Afile la sierra .....	21
1.3. Diferencia entre Directivo y Líder.....	21
1.4. Los valores y la educación.....	23
1.4.1. Los Valores.....	23
1.4.1.1. Concepto.....	23
1.4.1.2. Característica de los valores.....	24
1.4.2. Los Valores en la Educación.....	26
1.4.2.1. La Enseñanza de los Valores.....	26
1.4.2.2. Impartiendo valores como la solidaridad, el respeto y tolerancia..	27
1.4.2.2.1. La solidaridad.....	27
1.4.2.2.2. Respeto y tolerancia.....	28



2. METODOLOGIA.....	30
2.1. Contexto.....	31
2.2. Diseño de la investigación.....	32
2.3. Participantes.....	32
2.4. Métodos y técnicas.....	40
2.4.1. Métodos.....	40
2.4.1.1. Método Inductivo.....	40
2.4.1.2. Método de Muestreo.....	41
2.4.1.2. Método Analítico.....	41
2.4.2. Técnicas.....	41
2.4.2.1 La Observación.....	42
2.4.2.2. Encuesta.....	42
2.4.3. Instrumentos.....	42
2.4.3.1. Cuestionario para las encuestas.....	43
2.4.3.2. Guion de la Entrevista.....	43
2.4.4. Recursos.....	44
2.4.4.1. Recursos Humano.....	44

2.4.4.2. Recursos Materiales.....	44
2.4.4.3. Recursos financieros.....	44
2. 5. Procedimiento.....	44
3. RESULTADOS.....	46
3.1. Diagnóstico.....	47
3.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	47
3. 1.1.1. El manual de organización.....	47
3.1.1.2. El Código de Ética.....	48
3.1.1.3. El Plan estratégico.....	49
3.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	55
3.1. 1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	56
3.1.1. 6. Reglamento interno.....	57
3.1. 2. La estructura organizativa del Colegio Pachamama.....	57
3.1. 2.1. Visión y Misión.....	57
3.1.2.2. Visión Institucional.....	58
3.1.2.3. Misión Institucional.....	58
3.1.3. El Organigrama.....	59
3.1.3.1. Funciones por áreas y departamentos.....	61
3.1.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	62

3.1.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	63
3.1.4.2. Diseño Curricular.....	64
3.1.4.3. Dimensión organizativa operacional y valores.....	68
3.1.4.4. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	68
3.1.4.5. Dimensión comunitaria y valores.....	69
3.1.5. Análisis FODA del Colegio Pachamama.....	72
3.2. Análisis y discusión de resultados.....	80
3.2.1. Información proporcionada por los directivos.....	80
3.2.1.1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	80
3.2.1.2. Aspectos a considerar para medir el tamaño de la organización....	81
3.2.1.3. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de Normas.....	82
3.2.1.4 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	83
3.2.1.5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	84
3.2.1.6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	85
3.2.1.7. Habilidad de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	87
3.2.1.8. Promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar.....	89
3.2.1.9. Organismos que entregan la institución.....	92

3.2.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores.....	93
3.2.1.11. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	96
3.2.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	101
3.2.1.13. Material de planificación educativa.....	102
3.2.1.14. Resultados de la entrevista a directivos.....	104
3.2.1.15. Discusión de los resultados de las encuestas y entrevista a los directivos.....	109
3.2.2. Resultados de la información proporcionada por los docentes.....	111
3.2.2.1. Discusión sobre los resultados de las encuestas a los docentes	120
3.2.3. Resultados de la encuesta a estudiantes.....	122
3.2.4. Resultados de la encuesta a padres de familia.....	128
3.2.4.1. Discusión de la encuestas a los padres de familia.....	133
3. 2.5. Matriz de problemáticas.....	134
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	136
4.1. Conclusiones.....	137
4.2. Recomendaciones.....	139
5. PROPUESTA DE MEJORA.....	142
5.1. Título de la Propuesta.....	143
5.2. Justificación.....	143

5.3. Objetivos de la propuesta.....	144
5.4. Actividades y cronograma.....	145
5.4.1 Primera Fase: Programa de concientización y aprendizaje.....	146
5.4.2 Segunda Fase: Seguimiento de aplicación del conocimiento adquirido de valores, liderazgo y gestión en las comisiones estudiantiles.....	147
5.5. Localización y cobertura espacial.....	150
5.6 Población Objetivo.....	151
5.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	151
5.7.1. Recursos humanos y organizacionales.....	152
5.7.2. Recursos tecnológicos.....	152
5.7.3. Recursos materiales y físicos.....	152
5.7.4. Recursos económicos.....	152
5. 8. Presupuesto.....	152
5.9. Cronograma.....	153
6. REFERENCIAS.....	154
7. ANÉXOS.....	157
7.1. Certificación Institucional.....	157
7.2. Instrumentos de Investigación.....	158
7.2.1. Encuesta a Directivos (Gestores Educativos).....	158
7.2.2. Encuesta a Docentes.....	163

7.2.3. Encuesta a Estudiantes.....	165
7.2.4. Encuesta a Padres de Familia.....	167
7.2.5. Cuestionario de Entrevistas a Directivos.....	169
7.3. Manual de Convivencia.....	170
7.4 Reglamento Interno.....	183
7.5. Fotografías y diapositivas.....	188

## RESUMEN EJECUTIVO

La carencia de investigación en liderazgo y valores en nuestro país a nivel educativo, ha impedido el desarrollo integral de los alumnos. Frente a esta situación se plantea la investigación de la Gestión del Liderazgo y de Valores en el Colegio “Pachamama, para la creación de una propuesta alternativa que solucione la deficiencia en el ámbito del liderazgo y valores, posibilitando el mejoramiento de la educación.

La investigación se hizo a un segmento de estudiantes, docentes y directivos del colegio “Pachamama“. Los principales instrumentos de investigación que se utilizaron fueron encuestas, entrevista, el análisis de los instrumentos de gestión educativa, la observación y experiencia adquirida en la labor realizada en la institución.

Se llega a la conclusión de que la institución educativa debe inculcar la aplicación de los temas de valores, liderazgo y gestión hacia la comunidad alcanzando la consciencia del uso de esta información.

Por lo tanto, se propone la implementación de talleres teórico prácticos para estudiantes y docentes en el tema de liderazgo, valores y gestión como herramientas para una nueva consejería estudiantil de comisiones de gestión en distintos ámbitos, para el beneficio y desarrollo comunitario.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, gestión educativa, educación holística, valores, respeto, tolerancia, solidaridad, autogestión, comisiones de gestión estudiantiles, capacitación, talleres teórico – prácticos.

## ABSTRACT

The lack of research on the topics of leadership and values in our country in terms of education, has limited the integral development of our students. In response to this situation, this investigation on Management, Leadership and Values in Pachamama Highschool was set , so as to establish an alternative proposal that solves the deficiency in this area, in this sense, allowing a significant improvement in education.

This research was conducted on a segment group of students, teachers and executives of the Pachamama Highschool in Tumbaco, Quito. The main instruments used for this investigation were surveys, interviews and the analysis of the educational administration tools used in the school, as well as observations and the personal experience acquired working in this educational institution.

The conclusion is that the educational institution must apply and develop practical ways of teaching values, leadership and management to the community reaching an actual awareness of the use of this valuable information.

Therefore, the establishment of theoretical and practical workshops for students and teachers on the topics of leadership, values and management as a tool or a new student council based on management commissions in different areas (artistic-cultural commission, community service commission, integral health commission, peaceful coexistence commission, ecological commission and sports commission) is proposed for the benefit and development of the school community.

**KEYWORDS:** Leadership, educational management, holistic education, values, respect, tolerance, solidarity, self-achieved management, student management commission, training, theoretical-practical workshops.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha desarrollado en el tema del liderazgo y los valores, la presente tesis de investigación consta de nueve capítulos. En el primero se presenta el resumen de la investigación, el segundo, trata los aspectos introductorios. El tercer capítulo, consta del marco teórico sobre el que se sustenta la investigación. El cuarto, presenta la metodología que se utilizó para la investigación. En el capítulo quinto, se exponen los resultados de investigación en cuanto al diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa como del ejercicio del liderazgo y valores; también presenta los resultados de las encuestas, entrevistas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, con sus respectivos análisis de cuadros y gráfico, finalmente es la discusión de estos resultados. En el sexto capítulo, constan las conclusiones y recomendaciones de la investigación para la institución y su comunidad educativa. El séptimo capítulo, plantea la propuesta de un plan para mejorar e incrementar el liderazgo en la institución de una forma integral. Además, constan, la bibliografía y el apéndice.

La importancia de profundizar en los temas como valores y liderazgo es evidente. La decadencia social de nuestros tiempos nos presenta el reto como educadores de fortalecer estos temas en la personalidad de nuestros alumnos, para permitirles ser una buena contribución a nuestra sociedad independientemente de su desarrollo profesional. Sin valores no se puede educar, y quizás ni siquiera aprender, convirtiéndose por tanto, en pilares principales para el aprendizaje y la enseñanza. El tema de valores y liderazgo representa el medio que permite la convivencia, la comunicación y la comprensión de los individuos en la sociedad sin importar el ámbito en el que se desempeñen.

Pocas instituciones consideran imperioso e ineludible fomentar los valores en la educación cotidiana de los estudiantes; desafortunadamente, en muchos casos, los intentos de desarrollar dichos principios quedan únicamente en la planificación y no siempre se aplican en el diario vivir del estudiantado. El reto es realmente llevar el liderazgo y los valores a la práctica, vivenciarlos y hacer que los estudiantes se empoderen de ellos. Lo que se ha hecho en relación a valores y liderazgo educacional son esfuerzos aislados, por lo tanto, no existen índices de gestión ni estadísticas que brinden información específica, o al menos referencial; lo que dificulta su desarrollo por la ausencia de retroalimentación.

El presente trabajo beneficiará a la institución al realizarse el análisis de sus instrumentos de gestión en los temas de liderazgo y valores, podrá aportar a la mejora de dichos instrumentos; además de captar la visión interna, externa del liderazgo y los valores a través de la observación, encuestas y entrevistas a los que conforman la comunidad educativa; en beneficio de los alumnos; facilitando la comprensión de los conceptos necesarios del colegio, mejorando la calidad de la educación con dichos valores, y eventualmente la mejora de nuestra sociedad ecuatoriana, creando un entorno seguro para el desarrollo cabal de cada individuo.

Para lograr un estudio completo del tema, se realizó una investigación bibliográfica sobre contenidos de gestión educativa, liderazgo y valores, para posteriormente a través del método de investigación inductivo efectuar el correspondiente análisis del Colegio "Pachamama" usando sus instrumentos de gestión como el POA, PEI, Reglamento Interno, Manual de Convivencia. Adicionalmente se efectuó encuestas y entrevistas a quienes conforman el plantel educativo, tabulación y conclusiones respectivas sobre los datos obtenidos sobre gestión, liderazgo y valores para tener una visión de los distintos puntos de vista de estos temas y manejo de la institución.

Esta tarea se origina en la necesidad de entender la problemática de la educación a través de la investigación y se convierte en una herramienta valiosa para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Los objetivos específicos planteados para el presente trabajo fueron: Investigar cuál es la percepción que se tiene internamente y externamente sobre el liderazgo y los valores a través de la observación, planteando soluciones en forma de proyectos para solventar las carencias encontradas. En cuanto a la propuesta de mejora, se pretendió en primer instancia, implementar un programa de talleres teórico práctico de valores y conciencia ciudadana en los estudiantes de la institución

Este programa se imparte tanto a docentes como a estudiantes, primero a los docentes, para que obtengan un mejor proceso de acompañamiento hacia los estudiantes y luego a los

estudiantes, a fin de proporcionarles herramientas y conocimientos en valores y liderazgo de manera que puedan aplicarlo en programas de mejora en distintos ámbitos de la comunidad.

Como resultado de dichos talleres, se fortaleció el organismo de consejo estudiantil basado en comisiones de gestión en diversos ámbitos como el artístico-cultural, ambiental, salud integral, red comunitaria de ayuda social, recreativa–deportiva; etc., con la participación de todos los estudiantes del Colegio. Por tanto, el Consejo Estudiantil no es centralizado en un grupo de estudiantes sino que, todos tienen la posibilidad de participar y gestionar cambios y logros para la comunidad estudiantil. Consolidando la aplicación de valores y liderazgo en esta nueva forma de gestión interna y externa del Colegio.

Este proyecto de investigación fue factible y sustentable, por el hecho de que la autora, es parte del cuerpo docente del Colegio “Pachamama” desde hace más de seis años y cuenta con el apoyo de los directivos de la institución, compartiéndose los mismos intereses en este proyecto, además de contribuir con el análisis de la gestión educativa del Plantel.

Esta tarea se origina en la necesidad de entender la problemática de la educación a través de la investigación y se convierte en una herramienta valiosa para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Los objetivos específicos planteados para el presente trabajo fueron: Investigar cuál es la percepción que se tiene internamente y externamente sobre el liderazgo y los valores a través de la observación, planteando soluciones en forma de proyectos para solventar las carencias encontradas.

Es muy motivante como docente realizar la presente investigación y aportar a la institución planteando una propuesta de mejora, donde se exalta la importancia de los valores y lo fundamental que es desarrollar el liderazgo tanto en los docentes como en los estudiantes, puesto que solo juntos en el proceso de enseñanza y aprendizaje se llega a un desarrollo integral y de crecimiento personal. Por tal razón, se invita al estudio y análisis profundo de este trabajo a aquellas personas interesadas en contribuir al desarrollo de la educación.

## 1. MARCO TEORICO

## **1.1. La gestión: concepto, importancia y tipos de gestión**

### **1.1.1. Concepto de Gestión.**

El concepto general de gestión es: “1. f. Acción y efecto de gestionar. 2. f. Acción y efecto de administrar.” (Diccionario electrónico Definición de; concepto de gestión. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 desde: <http://definicion.de/gestion/>) Y gestionar según la misma fuente se define como: 1. tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es decir, llevar a cabo acciones que hagan posible la realización de algo que se quiere lograr. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, es el conjunto de trámites que se realizan para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Según este orden de ideas, la gestión se diferencia en sí de la administración, en el hecho de que, al gestar, se realizan acciones para llegar a un fin específico, se trabaja para ello, para lograr un fin en un plazo menor, como el desarrollo de un proyecto.

### **1.1.2. Importancia de la Gestión.**

Hay que entender que cuando se quiere mejorar los resultados obtenidos en una institución o negocio se debe recurrir al campo de la gestión; la cual está basada en cuatro puntos fundamentales:

**Estrategia:** “Plan general de acción para conseguir un objetivo político o económico.” (Diccionario Anaya, 1996) La estrategia como base de la gestión permite visualizar los posibles obstáculos para la ejecución y anticipar las soluciones, haciendo real el logro de los objetivos generales a largo plazo.

**Cultura:** “Conjunto de conocimientos, valores, creencias, etc. que condicionan el modo de vida y las costumbres de un grupo social o una época.” (Diccionario Anaya, 1996) Cuando se habla de cultura en relación a la gestión, hay que referirse a los medios empleados para fortalecer los valores del grupo que refuercen los propósitos colectivos y mantengan al grupo encaminado al logro de las metas.

**Estructura:** “Orden y distribución de las partes de un todo...” (Diccionario Anaya 1996) La

estructura como fundamento de la gestión permite darle un flujo adecuado a las actividades necesarias para la ejecución, fijando los cargos con sus respectivas obligaciones y personal responsable.

Ejecución: "Llevar a cabo plenamente. Poner totalmente en práctica." (Webster, 1994) Estos cuatro puntos aun que se han nombrado en el orden de importancia se llevan a cabo en conjunto y producen el logro de los objetivos deseados.

(Diccionario electrónico Definición de; concepto de gestión. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 desde: <http://definicion.de/gestion/>)

### **1.1.3. Tipos de Gestión**

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión dependiendo del área que se esté gestionando.

La gestión social, se basa en promover la interacción de los diversos grupos sociales.

La gestión de proyectos, se basa en la administración planificada que permita el logro de los objetivos dentro del tiempo y el presupuesto proyectado.

La gestión del conocimiento, este tipo de gestión permite que el conocimiento adquirido sobre una empresa, proyecto o labor, se transmita a todas las personas necesarias para lograr el verdadero aprovechamiento de dicha información.

Cabe destacar que la gestión ambiental, se enfoca en dos puntos básicos, el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida.

(Diccionario electrónico Definición de; concepto de gestión. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 desde: <http://definicion.de/gestion/>)

También existe la gestión administrativa, que es más general que la gestión del talento humano y que la gestión educativa, en las que se enfocará esta investigación.

#### 1.1.4. La Gestión Administrativa

La definición de administración según el filósofo norteamericano L.RonHubbard determina que, son las “decisiones, acciones y deberes relacionados con el trabajo de oficina y ejecutivo necesarios para dirigir una organización, como originar y contestar la correspondencia, mecanografiar, archivar, y todas aquellas acciones grandes y pequeñas que constituyen una organización.” (Administración efectiva del tiempo, 2010. Pg. 182) De acuerdo con ello puede entenderse que la administración está involucrada no solamente con la ejecución de la actividad en sí, sino también con las acciones preparatorias que permitan el desarrollo con éxito de dichas actividades.

Se establecen tres puntos importantes que forman parte esencial de la administración efectiva. *Nombrar* el producto: Esta parte de la producción es tan básica, pero generalmente se pasa por alto, el administrador usualmente asume que el subordinado tiene claro lo que debe producir y solo espera el resultado deseado. El omitir el nombramiento del producto esperado con la suficiente exactitud, conlleva al subordinado a una serie de actividades errantes que consumen tiempo innecesariamente. (L.Hubbard. 2010. Pg. 115)

Como segundo punto importante, el administrador efectivo debe *desear* el producto. Es decir que, una vez que conoce con claridad lo que se espera que produzcan sus subordinados debe interesarse realmente por obtenerlo y hacer que los demás trabajen en ello. Si el administrador encargado realmente no desea el producto, en realidad no se preocupará de que los demás involucrados alcancen los productos esperados.(L.Hubbard. 2010. Pg. 127)

Como tercero y último punto un administrador tiene que saber *cómo* obtener un producto. Esto quiere decir que un administrador efectivo debe estar alerta a la preparación de los recursos necesarios para que la producción ocurra. Un administrador tiene que saber qué acciones se deben llevar a cabo para llegar a la obtención del producto deseado, sea a largo o corto plazo. Los administradores usualmente se centran en obtener el producto deseado y descuidan la organización de las partículas necesarias para poder producir. Esto conlleva a una serie de obstáculos imprevistos que retrasan y perjudican la obtención del producto deseado. (L.Hubbard. 2010. Pg. 137)

#### **1.1.4.1. Importancia de la Gestión Administrativa**

El objetivo principal de la gestión administrativa es construir una sociedad económicamente mejor, obtener normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz. La supervisión de las empresas debe ser en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos son la responsabilidad del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera una gran cantidad de recursos materiales y humanos para llevar empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la lograr los objetivos.

#### **1.1.5. Gestión del Talento Humano**

Esta parte de la gestión administrativa es sumamente importante ya que se encarga de asignar el personal y determinar las cualidades necesarias para llevar a cabo las labores a nivel institucional. Se encarga también, de instruir al personal en las actividades que deben realizar y de esta manera se asegura de que los objetivos se obtengan eficientemente. Resuelve las situaciones que obstruyen el bienestar a nivel del grupo de trabajo, permitiendo un ambiente laboral propicio para la producción sin obstáculos.

#### **1.1.6. Gestión Educativa**

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 y regionales.



Es pertinente por tanto citar que, la gestión educativa es:

*“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de la sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.”*

*(Organización del Convenio Andrés Bello, 16 de octubre de 2009, Recuperado el 20 de febrero del 2013, desde:<http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>)*

La gestión educativa en el ámbito institucional, está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento. El plan de mejoramiento es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su auto-evaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

#### **1.1.6.1. Importancia de la gestión en la educación**

La gestión hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas, por lo que el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultura de la administración mediante el establecimiento de compromisos.

De la participación colectiva se generan las propuestas, sin él no hay gestión a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

### **1.1.6.2. Objetivos de la gestión en la educación.**

La gestión educativa tiene como uno de sus objetivos establecer los principios que orientan la acción de la comunidad en la institución, otorgándole un marco que permite la convivencia entre los alumnos, maestros, personalidades administrativas y padres de familia. Incluye el análisis de la situación institucional para identificar problemas y sus orígenes, proporcionando una visión clara que lleva a una solución eficaz de los problemas educativos para beneficio comunitario.

Uno de sus objetivos más importantes es establecer la estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educadores y por ende de los alumnos. Como parte de ello, instituye los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando, de manera que evidencie justamente el avance de cada individuo. Además, implanta acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos. Abarca también, las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.

Al realizar el reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes, establece las normas a seguir orientando a la comunidad escolar en cada aspecto de sus actividades. Parte de esta labor es, establecer los órganos, funciones y formas de integración del Gobierno Escolar. La gestión a nivel educativo incluye la comunicación de la institución a nivel interno y externo, así que también, delinea los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.

La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto. Establece además, en relación con la prestación del servicio educativo el sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio.

Como uno de los objetivos más importantes, dispone los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión; facultando al organismo educativo para desarrollarse de manera viable en el futuro. Como resultado de dichas evaluaciones, crea los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

## **1.2. Liderazgo: concepto, tipos y características**

### **1.2.1. Conceptos de liderazgo**

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. (Encarta, 2006)

A través de esta definición se deduce que un líder es aquél que encabeza y dirige un grupo de personas en algún ámbito determinado. El estilo de liderazgo varía dependiendo del tipo de actividad, el tipo de grupo, e incluso la generación a la que se dirige. Se debe analizar algunas características de liderazgo para poder encaminar la gestión educativa al liderazgo adecuado a nuestros tiempos.

Según F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (2006) en su libro *El líder del futuro*, hay cuatro cosas que definen a un líder; la primera es que un líder “Es alguien que tiene seguidores. (...) sin seguidores no puede haber líderes.” (pg.12), Esta afirmación da a entender que el líder es aquel que inspira a un grupo de personas a actuar según sus ideas. Esta inspiración puede provenir de sus ideales, de su actitud, o incluso puede ser una obligación.

Otra característica importante de un líder según F. Hesselbein, et al; (2006) es que “Un líder eficaz no es alguien a quién se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido.

La popularidad no es liderazgo. Los *resultados sí lo son.*” (pg. 12) Es decir que un líder debe ser capaz de impulsar a sus seguidores con la suficiente energía para que los objetivos y metas se lleven a cabo a pesar de los obstáculos que puedan impedir el avance de dicha tarea. Los

medios que use un líder para ello, pueden o no ser populares, el hecho es que, un líder es aquel personaje que es competente. Por lo tanto el liderazgo no es carisma, sino por otra parte el deseo apremiante de alcanzar que impulse a los otros miembros por encima de sus aparentes limitaciones.

Esto nos lleva a la tercera característica de un líder según F. Hesselbein, et al; (2006) “Los líderes son muy visibles. Por consiguiente establecen *ejemplos*.” (pg. 12). Así que, se puede decir que un líder debe ser consciente de la admiración que sus subordinados profesan por él y mantener una disciplina de comportamiento que responda a esa admiración. Sin ello, su liderazgo se verá mermado poco a poco hasta perderse por completo.

Y por sobre todas las cosas el líder debe entender que “El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es *responsabilidad*.” (F. Hesselbein, et al; 2006; pg. 12) Por lo tanto, un líder es alguien que debe ser capaz de disfrutar el ejercer dicha responsabilidad, que no sienta esta labor como una carga tan pesada que apague su entusiasmo, sino que, pueda contagiar esta pasión a sus compañeros de equipo encaminándolos al logro de las metas propuestas.

Según la sociología moderna se distinguen 3 tipos de liderazgo o autoridad generales: el líder carismático, el líder tradicional y el líder legal (Encarta. 2006)

El líder carismático es aquel al que sus seguidores le atribuyen cualidades o poderes superiores a los de otros dirigentes. Un ejemplo de este tipo de líder es Hitler que hizo crecer su liderazgo mostrándose ante su pueblo como un mesías salvador de la raza. Alcanzó tal lealtad de su pueblo que llevó a su ejército al asesinato de millones de judíos sin la oposición de sus seguidores.

El líder tradicional es aquel que puede ascender al heredar un cargo o por pertenecer a una familia importante por el poder que ostenta tradicionalmente.

Un ejemplo de líder tradicional es un rey que hereda el liderazgo de un pueblo y toda la responsabilidad que conlleva, únicamente por pertenecer a la familia real.

El líder legal es aquel que asciende a una posición de líder por elección popular o por haber

demostrado sus habilidades superiores ante otros. Este líder se ve comúnmente en la política o en la empresa privada. Un ejemplo claro de ello es un presidente que es elegido por la decisión de la mayoría.

### **1.2.2. Teorías y aportes importantes del Liderazgo**

Ha habido conceptos y estudios de liderazgo desde tiempos muy antiguos y de distintas culturas a través del tiempo, aparece en los trabajos de Platón, Julio Cesar y Plutarco. Es un concepto universal de toda la gente sin importar la cultura. A continuación se analizará algunos puntos de vista sobre liderazgo.

El autor, James Burns que generalmente es considerado el fundador de las teorías modernas de liderazgo definió al liderazgo como, líderes que influyen a seguidores a encaminarse en ciertas metas, que involucran valores, motivación y deseos que confluyen en los intereses de líderes y seguidores (R. Marzano. 1999)

Constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en que se influye sino en cómo se influye. Existe una relación de influencia a partir de la actuación de un líder y una relación libre de quien le sigue, el cual actúa por autodeterminación sin que exista un sentimiento de presión u obligación.

Las nuevas teorías acerca del liderazgo se basan en la relación entre el líder y el subordinado o colaborador. Esta nueva concepción dio lugar a la necesidad de estudiar las razones que motivan a los seguidores o colaboradores a adherirse al líder. De ahí surgen los enfoques relacionales del liderazgo, es decir, un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor. Existen tres grandes enfoques: el liderazgo transaccional, transformacional y trascendente.

Cada uno de ellos produce vínculos distintos entre el líder y sus seguidores, reflejando distintas actitudes y características de un líder. (M. Parra, 2011. *Ética En La Organizaciones*. BuenasTareas.com. Recuperado 11, septiembre 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Etica-En-La-Organizaciones-Manuel-Guillen/3057294.html>)

### 1.2.3. Tipos de liderazgo relacional y sus características

Los estilos de liderazgo se han estudiado desde incontables ópticas a través de los años tomando en cuenta diferentes épocas, actividades y personas. Esto se distingue por tres criterios concretos: la relación entre el líder y el subordinado, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. Algunos ejemplos representativos de liderazgo son: autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, laissez-faire o “déjalo ser”, el liderazgo relacional, natural, orientado a la tarea, etc. Con sus respectivas consonancias y disonancias.

El desarrollo de diversas teorías nos ha llevado en la actualidad a distintas modalidades de liderazgo, la evolución de la humanidad desde una visión totalmente materialista a una conciencia humana, nos trae a colación el tema del liderazgo relacional, que se ocupa de los efectos del liderazgo de manera mucho más holística. Esta corriente se ocupa de la calidad de la relación líder – subordinado y aún más allá. Se hablará de tres estilos en concreto, el liderazgo transaccional, transformacional y trascendente.

El liderazgo transaccional tiene muchos enfoques de diversos autores pero básicamente, está orientado a un acuerdo de intercambio o transacción, es decir que el subordinado recibe algún tipo de recompensa por ejecutar las órdenes del líder. Este tipo de liderazgo requiere de refuerzo ya sea positivo, que motive a sus seguidores, o negativo, que amenace a sus seguidores. (P. Ruiz. 2009. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. Recuperado el 11 de septiembre de 2013. Desde:<http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>)

El liderazgo transformacional es considerado una evolución del liderazgo transaccional, que deja en segundo plano el énfasis en la recompensa y se enfoca en aspectos sociales como: autoestima, autorrealización, el logro de los talentos y potencialidades personales.

La efectividad de este tipo de liderazgo se evidencia en el impulso de la creatividad de sus seguidores y el impulso auto determinado de obtener los mejores resultados. (P. Ruiz. 2009. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. Recuperado el 11 de septiembre de 2013. Desde: <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>)

El liderazgo trascendente o de servicio está basado en la consciencia de servicio del líder no solamente a sus superiores o clientes sino también a sus subordinados. Este tipo de liderazgo genera una confianza que permite a sus seguidores ejecutar las órdenes de manera más eficaz, dejando de lado las dudas en cuanto a su seguridad y el beneficio resultante de ellas. El éxito de este liderazgo radica en la consciencia ética del líder que se preocupa por el beneficio de todos los involucrados en su labor. (P. Ruiz. 2009. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. Recuperado el 11 de septiembre de 2013. Desde: <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>)

El enfoque que se toma más en cuenta para este trabajo es el liderazgo relacional en sus diferentes facetas, dependiendo de la labor que se debe realizar. Este tipo de liderazgo profundiza la consciencia de los efectos de un líder en sus subordinados, no solamente a nivel productivo sino en su desarrollo personal. El rol que desempeñan los valores en este tipo de liderazgo es lo que fundamenta su éxito.

En nuestra sociedad actual en la que se ha logrado desarrollar técnicas capaces de aniquilar la vida humana es de vital importancia enfatizar la necesidad de educar a nuestra civilización, no solamente en cómo lograr los objetivos propuestos, sino también en cómo fomentar la vida de todos nuestros colaboradores generando una esfera de bienestar que repercutirá en beneficio de la humanidad a largo plazo. Trasladar esta esfera de consciencia social a nivel pedagógico es trascendental y esta responsabilidad recae en manos de los maestros y administrativos de las instituciones educativas.

#### **1.2.4. El Liderazgo educacional**

Se debe tener en cuenta que el liderazgo educacional no consta únicamente del liderazgo que ejerce el profesor sobre sus alumnos en el aula de clase, si no que se extiende a sus colegas e incluso a la función administrativa. En la actualidad se ha delegado esta función al “director” únicamente y los profesores se han enfocado en el liderazgo a nivel informacional en relación con sus alumnos. (F. Gago, 2006, Pg. 233)

Tomando en cuenta que la sociedad actual vive un cambio constante a nivel tecnológico, ideológico y social es importante encaminar los esfuerzos educativos a un compromiso

compartido que permita a los alumnos, profesores y personal administrativo asumir su responsabilidad como líderes en su propia área e influir de manera óptima en su entorno, generando mejoras en las instituciones educativas en todos los ámbitos.

Es importante sobre todo tener claro lo que es el liderazgo para poder difundir esta enseñanza a todos los niveles educativos. Lo primordial sobre el liderazgo es que para coordinar una función o actividad se necesitan órdenes o instrucciones para lograr encaminar las actividades hacia el objetivo deseado.

“En una organización hay más de una persona llevando a cabo funciones. Siendo de rango comparable y teniendo propósitos diferentes, pueden entrar en conflicto y en desacuerdo en ausencia de un plan, una orden o una instrucción. Así que, sin órdenes, planes o programas, no se tiene una *organización*. Se tiene un grupo de individuos. Un grupo compuesto sólo de individuos no se puede expandir y permanecerá pequeño.” (L. Hubbard, 2010, Pg. 85)

El liderazgo educacional por lo tanto, consiste en generar la consciencia a nivel administrativo, docente y estudiantil sobre la planificación anticipada que se debe hacer ante cualquier meta que se quiera ejecutar. La base de todo liderazgo efectivo es por lo tanto la capacidad de visualizar la secuencia de acciones adecuadas y darlas a conocer a cada miembro del grupo de trabajo, sea este grande o pequeño. Generalmente el tema de liderazgo se ha enfocado en la parte de ejecución de un plan pero es evidente que el primer paso es tener un plan.

### **1.2.5 Aprendiendo a Liderar**

El liderazgo es un factor muy importante que se potencia en aquellas personas que deben dirigir un grupo, ya sea de trabajo, estudiantil o universitario. Así mismo, no deja de ser un importante aspecto para que todas las personas desarrollen, ya que el saber liderar otorga herramientas para desenvolverse mejor en distintas situaciones.

El liderazgo está en estrecha relación con la influencia, y se presenta como una actividad de influenciar a las personas para que éstas se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos dispuestos. Se entiende que una persona sabe liderar correctamente cuando propone



la comisión de ciertos objetivos o tareas, y las personas se involucran en ellos y obedecen voluntariamente al pedido. Decimos voluntariamente porque de lo contrario estaríamos frente a un liderazgo coercitivo y esto no es lo que deseamos.

Para que las personas accedan a lo que uno les está pidiendo es imprescindible saber decirlo de una forma adecuada, establecer buenas relaciones, crear un clima adecuado y varios aspectos más que constituyen las características de un buen líder. Por ello, para aprender a liderar y poder influir en los demás, una persona debe desarrollar y tomar una conducta determinada, en donde la motivación también juega un papel protagónico.

No obstante, es preciso saber que existen distintos tipos de liderazgos, los cuales se asientan en diversas formas de ser o son propicios para distintos ambientes o situaciones. Solo para nombrar algunos podemos citar al liderazgo directivo, participativo, delegativo, transformacional y transaccional. También están quienes los clasifican en liderazgo autoritario, democrático y liberal.

Sin introducirnos en estas clasificaciones, quien quiera ejercer un correcto liderazgo debe saber y aprender qué es lo que tiene que tener para poder influenciar positivamente en otras personas y conseguir los objetivos propuestos. Más que nada se trata de convertirse en una persona capaz de mediar en los logros y avanzar hacia mejores resultados

### **1.2.6. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey**

Se ha incluido información sobre diferentes medios de incrementar la habilidad para liderar, como un aporte a esta investigación en diferentes aspectos de liderazgo y gestión.

#### **1.2.6.1. Primer Hábito: Ser proactivo**

La pro-actividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra

conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad.

Es importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

#### **1.2.6.2. Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente**

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

#### **1.2.6.3. Tercer Hábito: Establezca primero lo primero**

El sabio alemán Goethe dijo: " Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

#### **1.2.6.4. Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar**

El cuarto hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".

#### **1.2.6.5. Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.**

El quinto hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es

quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos

#### **1.2.6.6. Sexto Hábito: La sinergia**

Nuestras metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

#### **1.2.6.7. Séptimo Hábito: Afile la sierra**

El séptimo hábito comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

(S. Covey, 26/2/2010, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Extraído el 07/11/2012.Desde:[http://franklincovey.com.au/Trailers/7%20Habits/full%20course%20info/7HabitsSignature\\_Slipsheet.pdf](http://franklincovey.com.au/Trailers/7%20Habits/full%20course%20info/7HabitsSignature_Slipsheet.pdf))

### **1.3 Diferencia entre Directivo y Líder**

Como se mencionó anteriormente en el apartado de liderazgo educacional, El liderazgo consta de tres partes fundamentales que son: planificación, comunicación y ejecución. ¿En qué parte de este esquema se encuentra al directivo?

Cuando se habla de planificación se debe tomar en cuenta varios aspectos como el tema económico, el tiempo disponible, cantidad y calidad de personal, contingencias, logística, etc. Es decir que la planificación resulta en la mayoría de los casos proporcionalmente compleja en relación al tamaño de la organización o actividad con la que se relaciona.

Se puede deducir que mientras más compleja la actividad se necesita más ejecutivos que se involucren en el desarrollo de esta actividad para que tenga éxito. Entonces, la diferencia entre directivo y líder se puede ver con mayor claridad cuando la actividad es amplia e involucra

muchas personas para ejecutarla. En este punto toma lugar el desglosamiento de las tres acciones fundamentales del liderazgo.

**Planificación:** En esta fase, se requiere un sin número de información para elaborar un plan que esté conectado con el escenario existente. Aquí juegan un papel sumamente importante los directivos, quienes generalmente son los encargados individualmente de alguna sección importante de una organización. Son los directivos a quienes se recurre por la información necesaria sobre el tema económico por ejemplo y son quienes contribuyen mayormente con el tema de la planificación.

**Comunicación:** En esta fase convergen las actividades del directivo y del líder. Es tarea del directivo o del líder dar a conocer detalladamente al grupo y a cada miembro individualmente la meta general y cada uno de los pasos que debe ejecutar cada miembro del grupo, expresando con claridad el tiempo estipulado y todos los detalles de cada actividad.

**Ejecución:** Es en este momento donde podemos evidenciar con claridad al verdadero líder. Principalmente se encarga de la supervisión y de resolver los obstáculos que impiden la producción de cada uno de los miembros del grupo de trabajo. El valor de un líder se encuentra en su capacidad para hacer que cada miembro realice con éxito cada parte del plan establecido por la dirección.

Generalmente, en una actividad más reducida estas tres acciones se llevan a cabo por la misma persona, pero siempre sigue este mismo esquema de acciones.

Por lo tanto, el liderazgo y la dirección son dos sistemas distintos y complementarios, cada uno cumple una función y realiza unas actividades específicas. Dirigir es gestionar, Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia para lograr los objetivos económicos. Las actividades de la dirección son planificar y presupuestar, señalando como se va a llegar a las metas y qué recursos necesitamos para lograrlas. La dirección desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan mediante la organización y la selección del personal. El líder asegura el cumplimiento del plan controlando, resolviendo problemas, identificando desviaciones y reorganizando para decidir acciones ante los problemas.

Las personas encargadas de la dirección deben planificar las acciones que deben llevarse a cabo independientemente de los contextos que encaren en cada situación. Esto incluye encajar en tema económico en el desarrollo de los objetivos sin tomar en cuenta la disposición o indisposición de los actores involucrados. Por otro lado la labor del líder consiste en impulsar a los actores a ejecutar los objetivos establecidos por la dirección, encarando las circunstancias eventuales a las que se enfrente. (J. Uris, 1994, pg. 215)

El líder toma sin problemas las metas actuales. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.

Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.

Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

## **1.4 Los Valores y la Educación**

### **1.4.1. Los Valores**

#### **1.4.1.1. Concepto**

Los valores son un criterio que permite evaluar la bondad, corrección o incorrección de nuestras acciones. Se relacionan con todas las actividades de la vida humana que permiten al hombre realizarse de alguna manera. Cuando hablamos de valores, no se puede evitar pensar en el “valor de” y lo relacionamos con la importancia o el impacto grande o pequeño, beneficioso o negativo que causa una acción en la vida.

(C. García, *La formación de valores en el contexto de las SUM*. Recuperado el 07/11/2012 desde: <http://www.monografias.com/trabajos76/formacion-valores-contexto-sum/formacion-valores-contexto-sum2.sht>)

Según C. García, “Lo que es bueno para la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora.” Cuando se analiza esta frase hay que definir a qué se refieren las palabras perfeccionar y mejorar. En las actividades del hombre, en su vida cotidiana, enfrenta una serie de decisiones que afectan su vida de diversas maneras y se debe analizar el camino “bueno” y el “malo” antes de decidir, por simplificarlo de alguna manera. En este momento es de vital importancia la comprensión del hombre sobre lo que son los valores.

Las decisiones del diario vivir, grandes o pequeñas, tienen un efecto a largo plazo, lo correcto de estas decisiones se evalúa con el resultado obtenido. Entonces, retomando las palabras de C. García “Lo que es bueno para la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora”. Así, los valores son aquellos ideales humanos que permiten al hombre encaminarse a la perfección, al mejoramiento de él como individuo.

El mejoramiento de los individuos y por ende de la civilización recae entonces, sobre la importancia que se dé al análisis y comprensión de lo que son estos ideales humanos o valores. Por ello, la orientación de la juventud sobre el tema de valores es fundamental para el desarrollo individual y social de cualquier sociedad.

#### **1.4.1.2. Característica de los valores**

“En nuestra época, podemos identificar valores que son aceptados “realmente”, en todo tiempo y lugar, porque posibilitan la existencia de una sociedad.” (F. Vega. *Moral, ética y valores del hombre* Pg.2. Recuperado el 07/11/2012 Desde: <http://www.monografias.com/trabajos82/moral-etica-y-valores-del-hombre/moral-etica-y-valores-del-hombre2.shtml>)

La aceptación de ciertos estándares de conducta como actitudes correctas en una sociedad, se establecen porque “posibilitan la existencia de una sociedad”. Es decir, que todas las actitudes humanas que facilitan e impulsan la existencia de la sociedad, se consideran valores o ideales humanos.

Ejemplos de lo que consideramos valores son:

La empatía: “Capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos.” (Encarta, cd, 2006)

Solidaridad: “Es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.” (Encarta, cd, 2006)

La buena comunicación: “Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.” (Encarta, cd, 2006)

La eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Encarta, cd, 2006)

La disciplina: Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral. (Encarta, cd, 2006)

La independencia: Que no tiene dependencia, que no depende de otro. (Encarta, cd, 2006)

La creatividad: Facultad de crear. (Encarta, cd, 2006)

El liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Encarta, cd, 2006)

Objetividad: Pertenciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. (Encarta, cd, 2006)

Respeto: Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía. (Diccionario Real Academia de la lengua; concepto de respeto. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=respeto>)

Tolerancia: Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. (Encarta, cd, 2006)

### **1.4.2. Los Valores en la Educación**

Para los educadores, padres o profesores, los valores son un tema fundamental, la esencia misma de la acción educativa. Los valores son el contenido de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y conocer una metodología apropiada para ello, partiendo del conocimiento y luego profundizar en directrices prácticas que permiten que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

Se deben fomentar los valores a través del ejemplo de los educadores como punto de partida, para reflejar los valores en los que se desea formar. Tener la convicción personal de la importancia de los valores y no imponerlos. Un punto importante en la formación de valores es la voluntad ya que es el medio por el cual se puede tomar decisiones y ejecutarlas.

Lo fundamental para la educación en valores será entender más a fondo qué son los valores y cómo desarrollar estos valores en la vida. Se debe apuntar al perfeccionamiento integral del hombre para poder distinguir entre lo que está bien y mal, además preservar el ejemplo vivo para motivar y guiar como instrumento clave en el desarrollo permanente de los individuos.

(M. Chavarría, 2011, Educación en un Mundo Globalizado. Recuperado el:20 de septiembre de 2013. Desde: <http://marcelachavarria.es.tl/%26%238226%3B%09Educaci%F3n-en-un-Mundo-Globalizado-.-.htm>)

#### **1.4.2.1. La Enseñanza de los Valores**

Las escuelas pueden también enseñar a los jóvenes valores como otras materias dentro de los espacios de tutoría, crecimiento personal y organizar talleres con dinámicas para aplicar los valores más vivencialmente. A medida que se han incrementado los problemas sociales y disminuye la capacidad educativa de la familia. Debido a cómo es la sociedad ahora, el trabajo de los dos padres, familias separadas y menos tiempo para compartir en familia se demanda más apoyo de los colegios que contribuya a solucionar los problemas que afectan a los jóvenes.

Una parte muy importante para la verdadera comprensión de un tema es definir con claridad los términos que se van a estudiar, en este caso los conceptos de los valores. De igual manera se obtiene un aprendizaje más significativo al enseñar con ejemplos prácticos e ilustrar de distintas



maneras los temas tratados y relacionarlos con experiencias de sus vidas cotidianas. Cuando los jóvenes se pueden identificar con lo que se está impartiendo entonces el aprendizaje es significativo.

#### **1.4.2.2. *Impartiendo valores como la solidaridad, el respeto y tolerancia***

La ideología del colegio Pachamama está fundamentada en una corriente humanista donde se da prioridad al ser. Por ello estos tres valores son pilares dentro de la educación holística. Al convivir en una sociedad es importante ser capaz de interrelacionarse con otras personas de una forma positiva y por ello el énfasis en la enseñanza de la solidaridad, el respeto y la tolerancia

##### **1.4.2.2.1. *La solidaridad***

Es un valor que debe fomentarse y fortalecerse. Es un valor íntimamente relacionado con la bondad del ser. La solidaridad es básicamente la capacidad de las personas para ponerse en el lugar del otro y ofrecer la ayuda que éste necesita contribuyendo a un mundo más respetuoso con los demás.

Para que los estudiantes comiencen a experimentar este sentimiento solidario primero deben tener el concepto propio de sí mismos el cual es diferente al de los otros. De esta forma, cuando se haya adquirido la idea del “yo” se puede ubicar en el lugar del otro sintiendo la situación en la que éste está.

En conclusión, para educar en la solidaridad hay que tener presente un clima afectivo, una buena comunicación y demostración de afecto, para que se pueda lograr una buena predisposición e interiorización para los mensajes y valores que se desea inculcar.

Se debe fijar límites de autonomía a los jóvenes para que éstos tengan su propio criterio y tomen decisiones siendo responsables de las consecuencias de las mismas. También deben transmitir los valores con eficacia; hay que ser claros y coherentes (no contradecir palabras y hechos); y compartir y reflexionar juntos sobre distintos acontecimientos y cómo se pueden ayudar.

#### **1.4.2.2.2. Respeto y tolerancia**

El respeto o reconocimiento es el grado de consideración que tenemos de los demás o sobre nosotros mismos, por lo que tiene una reciprocidad con las personas que conforman nuestro entorno. El respeto está sumamente ligado a la tolerancia, ya que se debe respetar o validar las ideas de los demás y no juzgarlas. La tolerancia es un valor muy importante en la sociedad actual llena de diversidades. Aprender a respetarnos a nosotros mismos y al resto de personas es fundamental para llevar una vida sana y honesta con nosotros y los demás.

Dinámicas sobre respeto:

Una forma de enseñar el valor del respeto significativo a los jóvenes es a través de actividades lúdicas e interactivas. Estas actividades son una forma amena y entretenida de que aprendan a respetar a su entorno y también a ellos mismos.

- “Respeto a la diversidad: una forma de respeto consiste en aceptar que los otros países y sociedades tienen una forma de ver la vida y relacionarse con los demás distintas a la que han conocido hasta ahora. Una actividad consiste en hacer que cada niño investigue sobre las tradiciones y costumbres de un país, para luego exponerlo en clase delante de los compañeros. El objetivo es que aprendan sobre otra cultura, de modo que acepten y valoren la diversidad.”  
(K. Valencia, 4/06/2013, Valores en la formación infantil. Recuperado el 20 de septiembre de 2013. Desde: <http://michellepalcios.blogspot.com/2013/06/valores-en-la-formacion-infantil.html>)
- “Respeto por los demás: en parejas de niños formadas por el profesor de una forma aleatoria, los alumnos deben explicarle a su pareja durante cinco minutos como son ellos. Cuando todas las parejas se hayan escuchado, cada alumno deberá exponer delante de clase y hablando en primera persona como es su pareja. Durante esta dinámica sobre el respeto no se deben tolerar interrupciones en los relatos, hecho que denota falta de respeto hacia los demás.” (S. Gómez, 19/03/ 2012, Juegos, dinámicas sobre el respeto, Recuperado el: 20 de septiembre del 2013. Desde: <http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-dinamicas-sobre-el-respeto.html>)

- “Respeto a uno mismo: los alumnos, sentados formando un círculo, deben escribir unas cuantas cualidades sobre su compañero sentado a la izquierda y todos los papeles con la descripción se guardan en un saco. A continuación, cada alumno lee las cualidades y argumenta a qué alumno hacen referencia. Los alumnos al ver sus virtudes y las impresiones de sus compañeros empezarán a respetarse a sí mismos.” (K. Valencia, 4/06/2013, Valores en la formación infantil. Recuperado el 20 de septiembre de 2013. Desde: <http://michellepalcios.blogspot.com/2013/06/valores-en-la-formacion-infantil.html>)
- Respeto a la naturaleza: una dinámica para fomentar el respeto a la naturaleza es la creación y mantenimiento de un huerto escolar. Con esta dinámica sobre el respeto se pueden involucrar otros alumnos fomentaremos el respeto al entorno a más de otros valores. (S. Gómez, 19/03/ 2012, Juegos, dinámicas sobre el respeto, Recuperado el: 20 de septiembre del 2013. Desde: <http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-dinamicas-sobre-el-respeto.html>)

## 2. METODOLOGÍA



## 2.1 Contexto

El Colegio “Pachamama” fue fundado en octubre de 1995 por Wolfgang y Veronique Gorris, de nacionalidad Austriaca, expertos de educación y salud holística a nivel internacional. El Colegio brinda una oferta de enseñanza holística basada en la Pedagogía Reformada Europea, orientándose en los últimos avances científicos de las múltiples inteligencias y del desarrollo integral del ser humano. Ofrece servicios educativos desde educación inicial hasta el bachillerato, en una zona ecológica, dentro de un ambiente campestre, natural y aire puro. Al ser un Colegio en el cual el número de alumnos por curso es pequeño, garantiza una enseñanza personalizada. Además el colegio con un equipo docente de origen nacional e internacional, altamente preparado, apoya a cada uno de los estudiantes, tanto en el desarrollo académico como en el desarrollo humano.

## 2.2. Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo inductiva y descriptiva, ya que a través de técnicas como la encuesta y la entrevista se logra obtener información de diferentes muestras de la comunidad educativa del colegio. Se plantea indagar información sobre la gestión, liderazgo y valores a diferentes grupos de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes a través de su visión y opinión. El objetivo es lograr información de primera mano sobre estos aspectos y analizar la situación actual del colegio con respecto a estos temas en todas las áreas del colegio. Después de tabular la información y hacer su análisis se puede realmente comprender el estado actual en la práctica de los valores y el liderazgo y a su vez plantear un plan de mejora para la institución en estos temas para poder desarrollarlos y que se apliquen dentro de la comunidad educativa.

## 2.3. Participantes

Nombre de la Institución: COLEGIO PARTICULAR “PACHAMAMA”

El Colegio “Pachamama” es un colegio Particular Mixto, está ubicado en Tumbaco, en el barrio San José de Rumihuaico. Está conformada la cabeza de la institución por cinco miembros del personal directivo, por un pequeño equipo personal administrativo de siete personas que se

encargan de distintas funciones en este departamento y con la colaboración del personal de servicio. El equipo docente está formado por 40 profesores entre las tres secciones del colegio pero participaran los docentes de la sección secundaria del colegio que están conformados por un equipo de 16 profesores de distintas áreas. El colegio cuenta con 350 alumnos en las tres secciones pero la población de la secundaria que es la sección de este estudio es de 170 alumnos.

Personal Administrativo	7
Número de estudiantes (Secundaria)	170
Número de profesores Secundaria	16
Personal Auxiliar y de Servicios	4

Cuadro 1

**Personal Directivo** (por género y edad)

<b>NOMBRE DEL PERSONAL DIRECTIVO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>
Wolfgang Gorris Director General	Masculino	60 años
Veronique Gorris Directora Académica	Femenino	50 años
Liliya Mervenetska Directora de Secundaria	Femenino	37 años
Ángela Camargo Directora primaria y pre-esc	Femenino	55 años
Janeth Meneses Vice- Rectora	Femenino	39 años

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama.  
Elaboración: Paola García

El personal directivo está conformado por los fundadores y creadores del Colegio Wolfgang y VeroniqueGorris que iniciaron con el proyecto de la institución hace 17 años y continúan aportando y guiando el proceso de desarrollo y crecimiento de la institución. Las directoras tanto de primaria y secundaria ha trabajado por muchos años en la institución primero como docentes y pedagogas y luego se les atribuyó la responsabilidad de dirigir las distintas secciones del colegio. La Vice-rectora se incorporó el año pasado y ejerce también como psicopedagoga en la institución en la sección secundaria.

Cuadro 2

**Personal Administrativo y de servicio**

<b>NOMBRE DEL PERSONAL ADMIN</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>
Eleonor Tobar	Femenino	58 años
Rosa Girón	Femenino	42 años
Sandra Girón	Femenino	36 años
Martha Espinosa	Femenino	45 años
Marcia Villamar	Femenino	39 años
Adriana Andrade	Femenino	46 años
Rosita Hidalgo	Femenino	34 años

<b>NOMBRE DEL PERSONAL SERVICIO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>
Ricardo Narváez	Masculino	44 años
Leonor Narváez	Femenino	38 años
Elvia Cuichan	Femenino	34 años
Mónica Vega	Femenino	31 años

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama.

Elaboración: Paola García

El personal administrativo es un equipo de siete mujeres dinámicas y motivadas que se dedican a distintas funciones administrativas como es la contabilidad, el manejo de trámites ante el ministerio, logística y transportes, comunicaciones, recepción, adquisición, manejo de cartera, rol de pagos, etc. También supervisan la labor del personal de servicio y mantenimiento, por lo tanto, es un área muy importante para el funcionamiento de la institución.



Cuadro 3: **Personal Docente** (por género y edad)

<b>NOMBRE DEL DOCENTE</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>
<b>Área de Matemática y Computación</b>		
LiliyaMervenetska	Femenino	38 años
Gonzálo Meneses	Masculino	31 años
Cristian Montenegro	Masculino	29 años
<b>Área de Física</b>		
Patricio Ortiz	Masculino	50 años
<b>Área de Ciencias y Biología</b>		
Diego Martínez	Masculino	42 años
Jaime Moncayo	Masculino	29 años
<b>Área de Lenguaje y Literatura</b>		
Gina Serrano	Femenino	43 años
<b>Área de Ciencias Sociales</b>		
Jorge Pazmiño	Masculino	29 años
Ligia López	Femenino	40 años
<b>Área de Idiomas</b>		
Paola García	Femenino	33 años
JoyMenet	Femenino	28 años
María Avelina López	Femenino	43 años
Livia Di Domenico	Femenino	30 años
<b>Área de Crecimiento Personal</b>		

Janeth Meneses	Femenino	38 años
<b>Área de Educación Física</b>		
Roberto Osorio	Masculino	34 años
<b>Docentes 7mo de Básica</b>		
Sandra Acuña	Femenino	46 años
<b>Áreas lúdicas (Arte y teatro)</b>		
Ligia López	Femenino	40 años
Diego Martínez	Masculino	42 años

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama.  
Elaboración: Paola García

El equipo de docentes de la secundaria está conformada por 16 profesores de distinta áreas académicas: matemáticas y computación, física, ciencias biológicas, lenguaje y literatura, sociales, idiomas, crecimiento personal, educación física, arte y teatro. Es un equipo variado con docentes de distintos sexos, edades (entre un rango de 28 a 50 años de edad), de distintas nacionalidades (docentes que proceden de Ecuador, Chile, Colombia, Estados Unidos, Suiza, Italia, Ucrania) y distintas experiencias docentes. Todos están muy comprometidos con la propuesta de la institución. Motivados y dispuestos a aportar y crecer como profesionales.

Cuadro 4 **Personal Docente** (Títulos académicos)

<b>NOMBRE DEL DOCENTE</b>	<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>
<b>Área de Matemática y Computación</b>	
Liliya Mervenetska	Licenciada en Ciencias de la Educación, mención en Matemáticas.
Gonzalo Meneses	Tecnólogo en Computación. Estudiando Ciencias de la Educación
Cristian Montenegro	Egresado en Ingeniería de Sistemas y estudiando Ciencias de la Educación
<b>Área de Física</b>	
Patricio Ortiz	Ingeniero Civil y cursando masterado en Gerencia y Liderazgo Educacional
<b>Área de Ciencias y Biología</b>	
Diego Martínez	Egresado de Ciencias de la Educación especialidad en Biología, Egresado de Ciencias de la Educación especialidad Ecología y Medio Ambiente.
Jaime Moncayo	Licenciado en Ciencias Biológicas cursando maestrías en Docencia Universitaria y Administración Educativa.
<b>Área de Lenguaje y Literatura</b>	
Gina Serrano	Licenciada en Ciencias Públicas y Sociales
<b>Área de Ciencias Sociales</b>	
Jorge Pazmiño	Licenciado en Filosofía y Pedagogía
Ligia López	Estudiando Ciencias de la Educación, Egresada en Tecnología en Administración Turística
<b>Área de Idiomas</b>	
Paola García	Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Inglés. Cursando Gerencia y Liderazgo Educativos en el cuarto ciclo

Joy Menet	Graduada en Estudios de Latino América, el Caribe y la Península Ibérica con concentración en Desarrollo Social y Educación Ambiental
Maria Avelina López	Profesora de Educación Media. Especialidad en Inglés
Livia Di Domenico	Graduada en la Universidad de Roma en “Lenguas y Civilizaciones Orientales”
<b>Área de Crecimiento Personal</b>	
Janeth Meneses	Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Psicología Educativa y Orientación. Egresada de la maestría de Neuropsicología Infantil.
<b>Área de Educación Física</b>	
Roberto Osorio	Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Educación Física, Deporte y Recreación.
<b>Docentes 7mo de Básica</b>	
Sandra Acuña	Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Psicología Educativa y Orientación. Magister en psicología sistémica y terapias familiares.
<b>Áreas lúdicas (Arte y teatro)</b>	
Ligia López	Estudiando Ciencias de la Educación, Egresada en Tecnología en Administración turística
Diego Martínez	Egresado de Ciencias de la Educación especialidad en Biología, Egresado de Ciencias de la Educación especialidad Ecología y Medio Ambiente.

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama.

Elaboración: Paola García

En cuanto a los títulos académicos del equipo de docente la mayoría tiene su titulación en ciencias de la educación o está sacando su licenciatura en esta área como es requerimiento del Ministerio de Educación. En cuanto a las especialidades hay distintas como ciencias biológicas, inglés, ciencias sociales, etc. Los docentes de otras procedencias como Estados Unidos o Italia tienen títulos universitarios de sus países de origen relacionados a las materias que imparten en el colegio. Hay algunos docentes que ya están estudiando carreras de cuarto nivel y sacando sus masterados para mejorar profesionalmente y aportar más al colegio.

Cuadro 5

**Población Estudiantil** (por sexo, edad y especialidad)

<b>ESTUDIANTE</b>	<b>ESPECIALIDAD/CURSO</b>	<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>
Paula Cuesta	8vo	F	12
Nicole Borja	8vo	F	12
Francisco Pérez	8vo	M	13
Emilia Arias	9no	F	13
Rafaela Muller	9no	F	13
Emilio Pallares	9no	M	13
MariyaMervenaska	10mo	F	14
Nicolás Andrade	10mo	M	14
Cynthia Duran	1ero de Bach. General	F	15
Carolina Anda	1ero de Bach. General	F	15
Valeria Álvarez	1ero de Bach. General	F	15
Emiliana Celi	1ero de Bach. General	F	15
Vanesa Ramírez	1ero de Bach. General	F	15
Ignacio Espinosa	1ero de Bach. General	M	15
IsabellaFornell	1ero de Bach. General	F	15
Francisca Vásquez	1ero de Bach. General	F	15
Martin Peña	1ero de Bach. General	M	16
Edison Salazar	2do de Bach. General	M	15
DoménicaGuarderas	2do de Bach. General	F	15
Melissa González	3ero de Bach. General	F	18
Alegría Portilla	3ero de Bach. General	F	17
Bernardo Millán	3ero de Bach. General	M	17
Luis Esteban Guardaras	3ero de Bach. General	M	18
José Carlos Cueva	3ero de Bach. General	M	17
Andrea Fernández	3ero de Bach. General	F	17

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama.

Elaboración: Paola García

Se ha seleccionado esta población estudiantil para las encuestas dirigidas a los estudiantes de la institución de distintos cursos para tener una percepción de varias opiniones sin discriminar al grupo por edades específicas ni por el sexo. He seleccionado algunos de los estudiantes por el interés que demuestran en aportar a la mejora de colegio y rasgos de liderazgo y a otros por quiere participar voluntariamente y hacer una encuesta sobre estos temas.

## **2.4. Metodos y técnicas**

### **2.4.1. Métodos**

Los métodos de investigación son el conjunto de procesos metódicos, sistemáticos, objetivos, medibles, que se utilizan para realizar determinada investigación, que consiste en la resolución de un determinado problema.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron:

- Método inductivo y
- Método de muestreo (no probabilístico)
- Método analítico

#### **2.4.1.1 Método Inductivo**

Proceso en el que se razona desde lo particular hasta lo general, al contrario del método deductivo. (Encarta, CD, 2006)

Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; el análisis inductivo parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

En este sentido la investigación realizada en el presente trabajo, se enfoca en la observación puntual de muestras seleccionadas independientes de la comunidad educativa. Analiza las diversas muestras y su influencia en el desarrollo comunal. Concluyendo este análisis con la comprensión global del funcionamiento de la institución educativa y permitiendo aportar soluciones a sus necesidades.

#### **2.4.1.2 Método de Muestreo**

No Probabilístico: éste método no es un tipo de muestreo riguroso y científico, en este caso no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, se trata de seleccionar a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

(Marco metodológico, 2013, Recuperado el: 7/10/2012 Desde:[http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552\\_Cap3.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552_Cap3.pdf))

Este método se aplicó en la elaboración de encuestas en las que se seleccionó al azar un grupo de padres, docentes, estudiantes y directivos del colegio Pachamama. Con ello se pudo obtener una visión general de las circunstancias de funcionamiento de la institución en la actualidad.

#### **2.4.1.3 Método Analítico**

El analítico es un método de investigación que nos permite separar algunas de las partes del todo para analizarlas independientemente. Posibilita poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del objeto. Todo concepto implica un análisis. (Fundamentos conceptuales, 26/02/2011, recuperado el 7/10/2012, desde: <http://funinvestigacion2011.blogspot.com/2011/02/unidad-2-fundamentos-conceptuales.html>)

Este es uno de los métodos utilizados en esta investigación al investigar los datos independientes y luego se comparan las distintas partes para analizar el tema general de liderazgo, valores y gestión en la enseñanza de la institución.

#### **2.4.2 Técnicas**

Las diversas técnicas que posibilitan la recolección de información son: la observación, encuestas, entrevista, tabulación y análisis de estadísticas.

Uno de los primeros puntos a tomar como técnica de investigación es la observación de lo que se quiere estudiar, se toma en cuenta la problemática, el desarrollo de las actividades etc., en este caso la institución en donde se va hacer el estudios sobre valores y liderazgo, se va

analizando y construyendo un marco teórico. Tomando como base encuestas, entrevistas, tabulaciones de los resultados y estadísticas a diferentes muestras independientes de la comunidad educativa.

#### **2.4.2.1. La Observación**

Es una forma de obtener información primaria y consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. La observación científica debe seguir algunos principios básicos: Debe tener un propósito específico, ser planeada cuidadosa y sistemáticamente.

La experiencia de trabajar en esta institución durante 8 años, ha permitido a la autora la observación del desarrollo de las actividades académicas, administrativas y docentes. Aportando un valioso conocimiento sobre la institución que ha mejorado la calidad de análisis de esta investigación, la cual está documentada en diversas evidencias en este trabajo.

#### **2.4.2.2. Encuesta**

Consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

Para esta investigación se realizó entrevistas a los directivos del colegio en las que se preguntó sobre: los tipos de liderazgo que se ejerce en la institución, las características que debe tener un buen líder, cómo se resuelven conflictos y se es mediador en las situaciones internas del colegio entre los diversos participantes. Así como sobre la visión sobre cómo se debe dirigir a los equipos de trabajo. Con esta información se pudo analizar los diferentes puntos de vista de los directivos, los puntos de coincidencia y tener más clara la visión del tema de liderazgo en la institución.

#### **2.4.3. Instrumentos**

Después de hacer la investigación teórica de antecedentes en ese campo, fue necesario hacer una organización, síntesis y evaluación de los datos que se adquirieron como, fuentes



documentales y bibliográficas. Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que nos permitan obtenerlos de la realidad. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Dentro de cada instrumento se debe tomar en cuenta la forma que se refiere a las técnicas que se utiliza para la tarea de aproximación a la realidad (observación, entrevista) y el contenido que es la especificación de los datos que se necesita conseguir, es decir, los indicadores que permiten medir a las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar y elem

entos para registrar.

#### **2.4.3.1. Cuestionario para las encuestas**

El cuestionario es instrumento que facilita obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.

Esta investigación tenía cuestionarios para los estudiantes, docentes y directivos preestablecidos para esta investigación sobre la gestión, liderazgo, valores y como se aplican en la institución, en las clases, por los docentes y directivos y así tener una percepción de las distintas partes que forman la institución y analizar los datos obtenidos.

#### **2.4.3.2. Guion de la Entrevista**

La entrevista en esta investigación fue dirigida a los directivos de la institución y se basaba en pocas preguntas, el guion completo esta adjunto en los anexos. Se centraba en la idea de qué es un líder, las características que deben tener, cómo se relacionan con los demás y cómo actuaría frente a un conflicto. También en el guion se preguntó si existe un manual o reglamento de cómo se debe ejercer el liderazgo, qué liderazgo predomina en la institución además de preguntas relacionadas a los valores como: qué valores se busca desarrollar, cuáles

predominan en la institución y si existen antivalores en el colegio.

#### **2.4.4. Recursos**

##### **2.4.4.1. Recursos Humano**

Los recursos humanos utilizados en esta investigación fueron los estudiantes, padres de familia, docentes y directivos de la institución a quienes se les aplicó las encuestas y entrevistas. Investigación fue realizada en su totalidad por la autora.

##### **2.4.4.2. Recursos Materiales**

Los recursos materiales que se utilizaron fueron copias de las encuestas estructuradas por la universidad para esta investigación, al igual que las entrevistas. El colegio facilitó los documentos e instrumentos de gestión de la institución como el PEI, POA, reglamentos. La institución facilitó sus instalaciones para la realización de esta investigación y posibilitó este proceso investigativo permitiendo a su personal y alumnado involucrarse en él.

##### **2.4.4.3. Recursos financieros**

Los recursos financieros fueron dados en parte por el colegio facilitando recursos materiales como copiadora, papel, computadoras, etc. a su vez recursos propios ya que se tiene el interés de realizar esta investigación como parte de la tesis de grado.

#### **2.5. Procedimiento**

Se efectuó el marco teórico previo de investigación de fuentes bibliográficas de los temas para profundizar el conocimiento del liderazgo y valores y de esta manera tener un marco de referencia para la investigación. Se hizo el diagnóstico de la institución educativa y de sus distintos instrumentos y herramientas utilizadas donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

Se analizaron el manual de organización, el código de ética, plan estratégico, POA, PEI, el reglamento Interno, la estructura organizativa de la Unidad Educativa (misión y visión, organigrama, funciones por áreas y departamentos), el clima escolar y convivencia con valores

y las distintas dimensión (pedagógica curricular y valores, organizativa operacional y valores, administrativa y financiera y valores, comunitaria y valores). También se hizo un análisis FODA y su matriz.

Se realizó el proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, es decir las respectivas observaciones, encuestas a personal directivo, docentes, estudiantes y padres de familia. Además las entrevistas a los directores de primaria y secundaria.

Primero se realizó una solicitud para la autorización a la directora del colegio para poder realizar las encuestas a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Se seleccionó a los alumnos al azar para encuestar, mínimo dos o tres de cada curso, tomando en cuenta su interés en participar y colaborar en la investigación, como el caso de algunos alumnos del primero de bachillerato que llenaron las encuestas con completa voluntad para participar.

En cuanto a los docentes también hubo total disponibilidad de ayudar en participar y colaborar con encuestas y entrevistas. Llenaron las encuestas en algunas tardes después de reuniones regulares de profesores.

Con el personal directivo se dificultó el proceso por su disponibilidad de tiempo, responsabilidades y ocupaciones, pero se solicitó citas con las directoras de primaria y secundaria para poderlas encuestar y entrevistar. A su vez, con la ayuda de la directora de secundaria se elaboró las preguntas para los padres de familia basadas en un esquema de preguntas aprobadas por la dirección y conjuntamente se elaboró el cuestionario para los padres.

Se tuvo mucho apoyo y colaboración al igual que con todos los que conforman el colegio, gracias al clima escolar que existe de mucho compañerismo, solidaridad, respeto y amistad.

En los anexos se encuentran los formatos de encuestas y entrevistas. Finalmente, se recopiló analizaron estos datos y la información, se tabuló a través de cuadros estadísticos para poder llegar a conclusiones del tema de investigación.

### 3. RESULTADOS

### **3.1. Diagnóstico**

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

##### **3.1.1.1. El manual de organización**

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Es una herramienta o instrumento de trabajo, y consulta en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, objetivo, estructura orgánica, organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran una unidad administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, que esquematiza y resume la organización de una unidad responsable.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

Sus ventajas son: Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa; precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades; colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices. Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa. Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas. Es un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

La parte administrativa del Colegio Pacha Mama, investigado en la actualidad no cuenta con manual de organización ni un modelo definido como tal, más bien, tiene características semejanza al modelo de apoyo. El modelo de apoyo se basa en que una organización es un sistema social que da mucha importancia a los conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. Sin embargo dispone de algunas guías organizativas que están en vigencia pero la mayoría de las cuales con cuentan con evidencia escritas.

En la institución en que trabajo, existen departamentos los cuales están basados en un solo propósito que es la calidad de servicio, de recibir bien a los padres y alumnos, atenderlos con excelente calidad y servicio, por eso que todos los departamentos aunque estén separados forma un solo sistema de ejecución en la búsqueda de un mismo objetivo.

### ***3.1.1.2. El Código de Ética***

En la actualidad el colegio tampoco cuenta con un real código de ética para que norme y estimule las relaciones entre miembros de la comunidad educativa y que esta genere un clima organizacional y laboral adecuado. Sin embargo, frente a esta situación se implementó un manual de convivencia donde se ve los parámetros éticos y de convivencia entre todas las partes de la institución (administración, docentes, estudiantes y padres de familia). Se ha incluido parte del manual que evidencian los valores de la institución al igual que los procedimientos a seguir para fomentar el seguimiento de estos valores. Otras partes evidencian como se promueve el liderazgo y los valores en los docentes y estudiantes de la institución. Pero es importante destacar que este instrumento no ha sido muy bien socializado como es lo

recomendable entre los miembros de la comunidad educativa.

El manual de convivencia fue elaborado por docentes del colegio en colaboración a la directora del colegio y esta adjunto en los anexos de este trabajo. (Anexo 3)

### **3.1.1.3. El Plan Estratégico**

El plan estratégico está diseñado para satisfacer las metas generales de la organización. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. El proceso de planeación incluye cinco pasos principales:

1. Definición de los objetivos organizacionales
2. Determinar donde se está en relación a los objetivos
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción
5. Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados

El Colegio “Pachamama” hasta el momento que se efectuó la presente investigación no cuenta con un plan estratégico formal, no obstante por su fundamental transcendencia para la institución a realizado ha llegado a preparar un diagnostico institucional sin su correspondiente socialización, pero se ha estipulado algunos objetivos de la institución y partiendo de eso, realice un diagnostico situacional, árbol de problemas, esquema de objetivos estratégicos y propuestas educativas para ser realizados a cinco años plazo que no se socializó entre la comunidad educativa propiamente dicho.

### **Los objetivos de la institución pacha mama**

#### **Objetivos generales**

- 1.- Dinamizar el proceso de formación humano–holístico de la Comunidad Educativa a la luz de los fundamentos de la Pedagogía Montessori y de los principios de la educación ecuatoriana,

que conduzcan a la adquisición de nuevos saberes y a proyectarse como agentes de cambio con responsabilidad social y compromiso humano.

2.- Desarrollar la formación integral y académica a la luz de la educación Montessori que garantice a las y los estudiantes, ideales de vida sustentados en valores.

### **Objetivos específicos**

1.- Desarrollar en las y los estudiantes la capacidad crítico-analítica, académica y científica a través del proceso y metodología de cada una de las Áreas del conocimiento, para que participen en nuevas alternativas educativas y de cambio socio-cultural.

2.- Orientar a las y los estudiantes para que se desempeñen responsablemente en su proceso formativo como personas humanas, libres, autónomas e integrales.

3.- Crear condiciones para el desarrollo de la identidad y el cultivo de los valores propios de la filosofía institucional.

4.- Propiciar en las y los estudiantes el desarrollo de competencias intelectuales y aptitudes específicas para una formación académica y vocacional que los habiliten para continuar su autoformación.

5.- Estimular en las y los estudiantes la adquisición de hábitos que favorezcan su salud física y mental.

6.- Orientar y fomentar en las y los estudiantes el espíritu de aprecio, de respeto, de defensa, de recuperación y conservación de los recursos y bienes nacionales como patrimonio cultural ecuatoriano. Formar y orientar a la Comunidad Educativa para afrontar la incertidumbre y los conflictos propios de un mundo complejo y cambiante.

### **Diagnóstico situacional**

El colegio es relativamente nuevo, la secundaria cuenta con 8 años con el presente año lectivo. Está en formación, uniendo la metodología basada en las vivencias y la experiencia con la forma de educación en primaria basada en Montessori. En secundaria se une el respeto a la

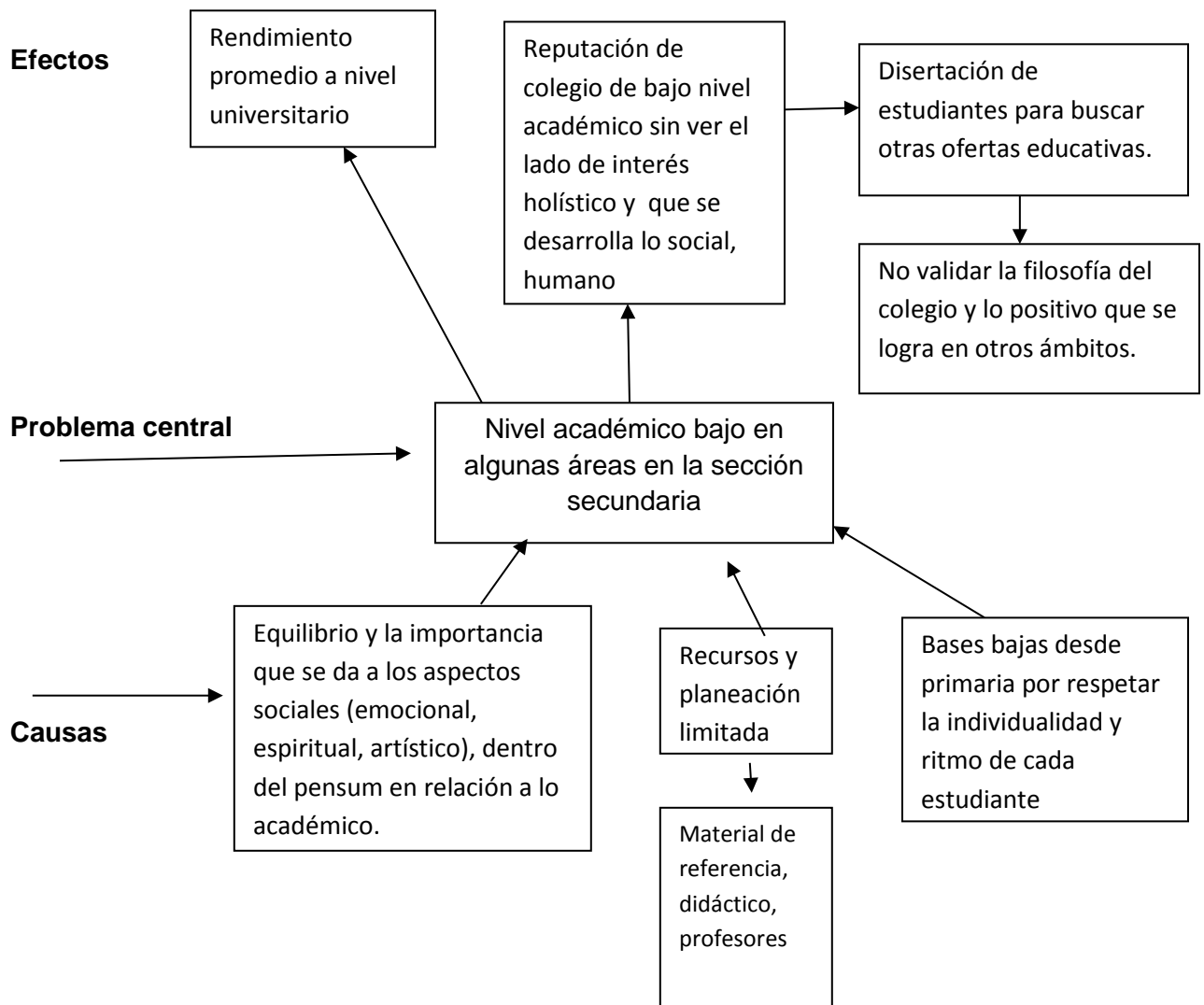


individualidad y los procesos propios con el dinamismo grupal y el aprendizaje de lo concreto a lo abstracto. El objetivo en esta sección es ser el puente de la vivencia del niño a través del juego, material concreto, un rico ambiente social a un ambiente igual preparado pero más académico que sea propicio para guiar a la universidad.

El Colegio se está posicionando en un nicho de educación alternativa, holística que da mucha importancia al desarrollo humano. Tal vez por esta razón se mal interpreta que el nivel académico no es tan alto. Sin embargo año a año tiene implementos y mejoría por ejemplo de espacios físicos: laboratorios, canchas, espacio exclusivo para el kínder, intercambios, etc., que atrae a nuevos estudiantes.

El colegio va ganando reconocimiento y prestigio por su participación en eventos intercolegiales y de capacitación docente. Ahora cuenta con más de 300 estudiantes, casi se ha duplicado su estudiantado en los últimos años, pero el objetivo no es crecer mucho más para así mantener el ambiente familiar y personalizado que hasta ahora le ha caracterizado.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaboración: Paola García

## **Planteamiento de objetivos**

Aumentar el tamaño de la secundaria en alumnado para tener más recursos económicos y así adquirir más recursos como libros, conexión a internet para más computadoras, crear una biblioteca con material de todas las áreas, laboratorios etc.

Duplicar el cuerpo docente con personal altamente capacitado y seguir apoyando su crecimiento personal y profesional mediante capacitaciones internas regulares y apoyo para que hagan masterados en pedagogía y temas relacionadas a las material que imparten. Tener un 80% del personal con títulos de 4to nivel.

Subir el nivel académico y preparar a los estudiantes para que puedan ingresar a la universidad sin problemas o vacíos en conocimientos. Y que en un 100% puedan ingresar a la universidad.

Mejorar el nivel de los idiomas inglés y alemán, obtener las certificaciones de Cambridge y del Casa Humboldt para el alemán.

Posicionarse como el mejor colegio holístico de Tumbaco por su equilibrio entre el desarrollo humanístico y el académico. (Tener prestigio nacional e internacional a través de convenios e intercambios internacionales).

Mejorar el nivel académico en la primaria para que los estudiantes lleguen con mejores bases a secundaria,

## **Propuestas educativas**

Implementar mejores recursos como libros actualizados, dinámicos, material didáctico, etc., capacitar a los docentes internamente con más metodología Montessori en todas las áreas. Implementas, programas educativos más exigentes que cubran más temas académicos y así estructurar un pensum, el nivel académico y las bases adquiridas en primaria mejoraran y así fortalecer las bases académicas del colegio.

Crear un programa de capacitación interna mensual continúa, donde las distintas áreas roten y preparen talleres prácticos metodológicos, aplicando distintas técnicas de enseñanza, estrategias, actividades para poner en práctica en clases. Aprovechar del conocimiento que los mismos docentes tengan y puedan compartir con los demás.

Crear un programa de capacitación externa, donde los docentes busquen ofertas de cursos o masterados acorde a sus áreas de trabajo y el colegio facilitara su participación en los mismos para que haya un crecimiento profesional y así aporten al colegio.

Apoyar a los estudiantes y participar más activamente en distintos eventos intercolegiales (ferias de ciencias, concursos de oratoria, arte, proyectos ecológicos, foros, Modelos de Naciones Unidas, participación estudiantil en ayuda social etc., para crecer con experiencias externas al colegio y ganar reconocimiento y prestigio.

Implementar materias extras distintas al currículo actual para facilitar y preparar a los estudiantes para la universidad y cubrir vacíos exigentes a través de talleres pre-universitarios en distintas áreas a su elección dependiendo de sus intereses para estudios posteriores.

Realizar pensum que incorporen la preparación de los estudiantes para exámenes estandarizados de idiomas para adquirir las certificaciones de suficiencia y buen manejo del idioma. Adquiriendo material didáctico y recursos para prepararlos y tomar exámenes de ensayo. Imponer como obligatorio en 10mo y 3ero de Bachillerato.

Dara conocer más al colegio al crear ferias, festivales artísticos, foros, debates, presentación de proyectos internos y a la comunidad para reflejar su capacidad al medio estudiantil y crear prestigio de lo académico y a su vez enseñar el desarrollo humano de la institución.

Europa (Austria y Suiza) y que los estudiantes tengan vivencias de otros medios estudiantiles y culturas, enseñar en otros países como es el sistema del colegio y sus frutos a través de los chicos que participan.

Mantener un programa de intercambio también entre docentes recibir docentes de colegios de otros países y enviar a los docentes del colegio para adquirir nuevas experiencias y conocimientos y así innovar en el Colegio.

Para fortalecer la estructura holística y tener equilibrio entre lo académico y social también implementar talleres de desarrollo humano tanto para estudiantes como docentes con técnicas alternativas que se puedan escoger como optativas o dentro de crecimiento personal como materia del pensum curricular.

### **Objetivos estrategicos (objetivos a 5 años plazo)**

Un objetivo es duplicar el tamaño de la secundaria en alumnado y en la estructura física de la sección. Aumentado aulas y espacios creativos para arte y talleres. Adquiriendo terreno aledaños a la institución.

Duplicar también el cuerpo docente con personal altamente capacitado y seguir apoyando su crecimiento personal y profesional mediante capacitaciones internas regulares y apoyo para que hagan masterados en pedagogía y temas relacionadas a las material que imparten. Tener un 80% del personal con títulos de 4to nivel.

Subir el nivel académico y preparar a los estudiantes para que puedan ingresar a la universidad sin problemas o vacíos en conocimientos. Y que en un 100% puedan ingresar a la universidad.

Posicionarse como el mejor colegio holístico de Tumbaco por su equilibrio entre el desarrollo humanístico y el académico. (Tener prestigio nacional e internacional a través de convenios e intercambios internacionales).

Tener el kínder más preparado y fiel a la metodología Montessori de Quito, capacitada y en funcionamiento para 100 niños en el nivel pre escolar.

#### **3.1.1.4. *El plan operativo anual (POA)***

Plan operativo es un documento en el cual los responsables de la organización educativa, es decir el comité directivo, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

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

El plan operativo anual es utilizado para dar viabilidad al plan estratégico. Si el plan estratégico ha sido diseñado para tres años, esto significa que debería ser preparado tres planes operativos anuales.

Actualmente en el colegio se cuenta con el Plan Operativo del 2011 no contextualizado en el

marco de un plan estratégico. Esto denota la falta de cultura de planificación en la institución, lo que posibilita que en la institución se generen problemas de lograr las metas institucionales.

Partes del POA realizado para el colegio están reflejados en las distintas dimensiones (organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria) del diagnóstico institucional. He tomado este instrumento para evidenciar como a través de esta herramienta se aplica liderazgo a través del análisis de la institución, sus metas a cumplir, proyectos a implementarse, y las actividades que proyectan a realizarse.

### **3.1.1.5. *El proyecto educativo institucional (PEI)***

El proyecto educativo institucional, es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa.

El PEI resulta de un proceso creativo participativo de los miembros de la comunidad educativa.

#### **Características del PEI**

1. Temporalidad: establece objetivos para el mejoramiento de la IE en mediano y largo plazo
2. Demanda: Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece.
3. Participación: Promueve la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo involucrando a los PPF y alumnos.
4. Evaluación: facilita las medidas correctivas y oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de educación.

El proyecto educativo debe comprenderse como parte del diseño curricular y de los objetivos estratégicos, el modelo de formación de valores del profesional, los modelos de formación profesional, el diseño curricular de las disciplinas y asignaturas, los proyectos educativos de los años, grupos e individuales de los estudiantes. Ello requiere y exige una alta preparación de los profesores y de los trabajadores en general.

El proyecto educativo es la forma organizativa de la educación en valores, formula las finalidades educativas que se pretenden conseguir; debe estar dotado de coherencia y personalidad propia asociada a los centros estudiantiles, a los colectivos y a los estudiantes de

manera individual; donde deben participar en cada instancia de su elaboración los representantes de todos los sectores de la comunidad educativa. Hasta la culminación del presente trabajo de investigación no se cuenta con el proyecto institucional del colegio, lo que hace difícil como se puede tener un eficaz y eficiente administración sin tan valioso instrumento.

#### **3.1.1.6. Reglamento Interno**

Es el conjunto de disposiciones obligatorias acordadas por representantes de la comunidad educativa, destinadas a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarias para asegurar la práctica de valores y la buena ejecución de las labores en los establecimientos educativos.

El colegio cuenta con un reglamento interno como lo establece el Ministerio de educación para que sea un parámetro de las normas a seguir los docentes, estudiantes y directivos. También se ve reflejado los valores como están descritos en los principios de educación holísticos y los fundamentos filosóficos en los cuales se basa el colegio.

El mencionado reglamento se elaboró de acuerdo al acuerdo ministerial del 2008 y cuyas partes fundamentales constan al final de este trabajo (Anexo 4)

Sin embargo esta no ha sido socializada a profundidad precisándose que se lo realice para que los miembros de la comunidad tengan su conocimiento y lo apliquen en su diaria labor.

### **3.1.2. La estructura organizativa del Colegio Pachamama**

#### **3.1.2.1. Visión y Misión**

La visión y misión son dos elementos primordiales para tener el conocimiento de hacia donde se dirige la institución y como planea lograr esa visión, su gran objetivo como institución ante la sociedad.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer. Es influenciada en momentos concretos por algunos

elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

### **3.1.2.2. Visión Institucional**

*“Anhelamos ser una Institución Educativa, líder en el país y constituirnos en la mejor oferta en educación holística, con innovaciones pedagógicas, académicas y formativas, que respondan a las exigencias de un mundo competitivo, globalizado y diverso a fin de consolidar una nueva sociedad más justa y humana que responda a los valores ético – morales exigidos por la sociedad del siglo XXI.*

*El Colegio Pachamama, con énfasis en la formación humano - holística, incursionará permanentemente en nuevos campos del saber para responder a las exigencias del mundo actual, de una sociedad pluricultural y de una realidad que demanda hombres y mujeres con verdadero sentido ético, social y de trascendencia.”*

### **3.1.2.3. Misión Institucional**

La actual misión institucional del colegio es:

*“Brindar a la niñez y juventud del país, la oportunidad de desarrollarse a través de una formación integral - holística con calidad humana, asumiendo los valores de **justicia, libertad, servicio y solidaridad**, y una excelencia académica que genere aprendizajes significativos a través del dominio de habilidades, destrezas y competencias y el manejo de idiomas extranjeros, en un ambiente ecológico, a fin de que pueda desenvolverse con eficacia y eficiencia, convirtiéndose en protagonista de su propio desarrollo y de la comunidad, y se sienta comprometido con el respeto al entorno natural.*

*Formar integralmente, a través de la educación fundamentada en valores como: la verdad, el respeto, la participación, la creatividad y la solidaridad para una sana convivencia ciudadana. Estimula potencialidades que le permiten ser capaz de afrontar los retos, de tomar decisiones y lograr competencias científico-académicas, culturales y artísticas para responder a las*



*exigencias de la sociedad en el contexto de un mundo en permanente cambio.”*

*Por la visión y misión que tiene el colegio es fundamental que todo el personal, administrativo, docentes y los estudiantes tengan muy presente la propuesta del colegio al aprender más sobre la metodología y avanzar en cuanto a conocimiento en sus distintas áreas de acción. Los beneficiarios directos somos todos los que trabajamos o estudian en el colegio y por su puesto la institución en sí se fortalece enormemente al preocuparse del desarrollo cognitivo, de metodología y humanamente de su gente.*

Del análisis de la actual visión y misión del colegio se puede concluir que no se ha formulado técnicamente por lo cual amerita ser mejorada para que en ella esté inmersa toda la orientación filosófica y la proyección social hacia la comunidad en general.

### **3.1.3. El Organigrama**

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Es de vital importancia su uso para la administración educativa ya que a través de ellos se puede visualizar, la estructura y función de la institución. Según el concepto de organigrama, este muestra:

La estructura de la organización -Los aspectos más importantes de la organización - Las funciones - Las relaciones entre las unidades estructurales - Los puestos de mayor y aun los de menor importancia - Las comunicaciones y sus vías - Las vías de supervisión - Los niveles y los estratos jerárquicos - Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización. Es lamentable que la institución no cuente y no ha elaborado un organigrama estructural ni funcional formal y se dé a conocer el mismo entre su personal, motivo por el cual, el personal que trabaja no conocen bien a que unidad administrativa pertenecen. Se amerita entonces formalizar la elaboración de un organigrama en el que consta sus distintos niveles jerárquicos, legislativo, directivo, ejecutivo, de apoyo y operativo (es decir los docentes).

**Organigrama del Colegio “Pachamama”**



Elaboración: Colegio Pachamama.

### **3.1.3.1. Funciones por áreas y departamentos**

Como se ha indicado en la institución no existe manual de organización, pero algo más grave es que no existe manual de funciones que indican los requisitos de cada puesto y sus competencias. Al no contar con un manual de funciones la consecuencia es que o hayan definido las funciones por áreas y departamentos como sería recomendable en lo administrativo y educativo. Las Coordinaciones que existen según su organigrama son:

- Académica
- Creativas
- Administrativas-Operativas
- Social
- Logísticas
- Departamento de Orientación
- Vocacional y bienestar estudiantil
- Plantel docente
- Personal de servicios y limpieza

### 3.1.4. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar más propicio es trabajar en un ambiente de respeto y confianza que permite a los docentes crear espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. Debe haber una conexión de los integrantes afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño y confianza y no por autoritarismo de quienes dirigen la institución. En un buen clima de trabajo la evaluación y el monitoreo cumple su función, ya que no es un señalamiento de errores, sino la oportunidad para el mejoramiento y crecimiento de los miembros del equipo. Se comparte la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, se compromete a cada integrante de la comunidad educativa, se fija metas y objetivos comunes, se aprovecha de las habilidades individuales y así se fortalece el equipo de trabajo. Un buen clima escolar es parte de la gestión educativa y el crearlo es función de los líderes, generar es clima a través de valores como el respeto, solidaridad, compañerismo y tolerancia entre los integrantes de la institución.

Es parte de la filosofía del colegio generar este clima escolar y el desarrollo de las múltiples inteligencias y la evolución holística del ser humano. El carácter social humano ayuda a la realización de una convivencia pacífica e intercultural, que coincide con la búsqueda y visión holística que ha proyectado nuestra organización educativa.

Algunos elementos que favorecen y ayudan a crear este clima en el colegio son los siguientes:

- Ambiente natural -ecológico
- Filosofía Holística
- Infraestructura propia diseñada especialmente para la educación
- Ambientes Preparados
- Encuentros sociales de todo el personal.
- Interculturalidad de profesores y alumnos.
- Estabilidad laboral
- Capacitación constante
- Valoración del trabajo

### **3.1.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Dimensión Pedagógica es el conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que una institución pretende alcanzar y que exige la sociedad. Las propuestas se formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación. Gestionar esta dimensión implica la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. Es necesario reflexionar sobre las propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven y atender las necesidades y se busca mejorar las condiciones del aprendizaje.

También se refiere a las actividades que diferencian a la institución de otras instituciones educativas, se analizó como es su modalidad de enseñanza, sus herramientas didácticas, las bases teóricas de su enseñanza, el tipo de evaluaciones que utiliza, el valor otorgado a los saberes y los valores que le hace única en el ámbito educativo del país.

Para empezar el colegio “Pachamama”, (“Madre Tierra” en quichua) nombró a la institución en homenaje a la cultura nacional para valorarla, e incorporar todos sus aportes a una experiencia educativa que integre los avances de la pedagogía europea, fundamentalmente de Montessori a un proyecto educativo innovador.

La metodología al incorporar los aportes de la Pedagogía Reformada Europea, promueve un sistema holístico de enseñanza y del desarrollo de la personalidad del estudiante, incorporando los más recientes resultados científicos relativos al desarrollo intelectual y a la salud psicosocial; el respeto de los estados individuales de desarrollo, de las aptitudes y del ritmo de aprendizaje de cada estudiante, es decir, un sistema educativo que prepara a los niños y jóvenes para la convivencia constructiva dentro de la sociedad.

Tome del POA, instrumento de gestión realizado anualmente por el colegio la siguiente información que explica clara y concisamente las herramientas que utiliza para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### **3.1.4.2. Diseño Curricular**

Es una metodología que cuenta con una serie de pasos, organizados y estructurados, con el fin de conformar el currículum.

**Dinámico**, orientado al cambio de manera lógica y razonada.

**Continuo**, se compone de varias fases estrechamente relacionadas entre sí, con una secuencia en espiral.

**Participativo**, requiere de la colaboración de todos los actores involucrados en el proceso de e-a.

El diseño curricular de la secundaria del Colegio Pachamama se enfoca al logro de competencias por asignatura, estimula el desarrollo de hábitos de trabajo, auto responsabilidad, capacidad para el trabajo en grupo, cooperación, integración de asignaturas. También existe un momento muy importante de aprendizaje como investigación en los proyectos, a través de motivación y construcción de experiencia propia.

Cada período de clase está conceptuado como una experiencia de aprendizaje, que se complementa con el acompañamiento personalizado en las tutorías, el desarrollo trimestral de proyectos de investigación, contacto directo y frecuente con situaciones reales, intercambio con otros jóvenes, visitas, encuentros, y más actividades que aportan para que cada estudiante pueda ir trazando su proyecto de vida y clarificando su orientación profesional.

Promueve el desarrollo de las inteligencias múltiples, creemos que un proceso educativo, para ser válido debe estimular con igual intensidad y facilitar el desarrollo armónico de todas las inteligencias, mediante experiencias educativas variadas, utilización de material didáctico que estimule diversas sensaciones, percepciones y habilidades, adecuado a cada contenido, cercano a la realidad, haciendo constantemente conexiones entre áreas.

La visión holística de nuestra propuesta se dirige hacia el descubrimiento y desarrollo de las capacidades y potencialidades cognitivas, procedimentales, espirituales y corporales que les ayuden a despertar la conciencia del SER hombre y mujer realizados en todas sus dimensiones siendo protagonistas de su propio crecimiento personal. Un estudiante con talento crítico que encuentra en la experiencia reflexionada el camino de su propio desarrollo.

A nivel académico, científico la planificación se realiza integrando las distintas áreas para lograr un enfoque multidisciplinario sobre cada uno de los temas, que se concretan de manera práctica, elaborando trabajos significativos que reemplazan a los tradicionales deberes, tediosos y de muy poca utilidad.

La propuesta del Colegio “Pachamama” considera, el desarrollo de proyectos investigativos trimestrales, considerados fundamentales en el proceso de aprendizaje e integración del conocimiento, combinado con mini-proyectos y continuos revisiones de conocimientos en el transcurso del trimestre. En este año damos la importancia al desarrollo de proyecto anual de Interculturalidad en Ecuador.

La elaboración de los proyectos constituye un eje generador de ideas y desarrollo intelectual por parte de los estudiantes; son una actividad intencional que requiere de un plan de trabajo, y desarrolla un conjunto de tareas propuestas voluntariamente por el estudiante.

Las asignaturas del currículo educativo del Ministerio de Educación, son las herramientas o recursos que facilitan la elaboración de cada proyecto, que, en sí mismo tiene una finalidad real, orienta los procedimientos y les confiere una motivación hacia el aprendizaje.

En un mundo cada vez más interconectado el idioma inglés juega un rol muy importante en la enseñanza. Por ese motivo el inglés está integrado como segundo idioma desde el primer año de educación básica, siendo fortalecido a nivel de Secundaria a través de interconexión con otras materias que se estudian en este idioma.

Las horas de creatividad se realizan por grupos y son de: reciclarte, manualidades, teatro, fútbol, aventura, vóleibol.

A nivel de Secundaria está incluido un tercer idioma, el alemán, orientado a poder abrir hacia los estudiantes continuos intercambios con Europa y futuras becas universitarias adentro del país y en el extranjero.

Los proyectos aportan grandemente a la orientación profesional ya que permite a los estudiantes ir descubriendo intereses propios, trimestre a trimestre, durante toda la secundaria ellos eligen los temas de sus proyectos y se orientan hacia lo que resulta más significativo, van descubriendo sus aptitudes y desarrollándolas con seriedad, asumiendo nuevos y mayores retos en cuanto a profundidad, complejidad, forma y fondo.

El programa de Orientación se complementa con los test de profesión gráficos, charlas,

visitas y realización de pasantías pre- profesionales.

La evaluación es un componente curricular insertado de manera constante en el proceso desde el inicio hasta la terminación, incluye de manera efectiva la auto evaluación de los estudiantes, la co-evaluación por parte del grupo y la evaluación del profesor. Los criterios que se utilizan tienen que ver con el desarrollo de Competencias, Destrezas y la adquisición de Conocimientos.

#### Actividades a implementarse en el ASPECTO PEDAGOGICO

(Tomado del POA de la institucional)

Las actividades que se planean realizar durante este año para mejorar el aspecto pedagógico del colegio son las siguientes:

1. Se realizaron 8 jornadas de capacitación donde participaron la totalidad del personal docente y administrativo de la Institución.
2. Participación en clases demostrativas donde se muestra como se utiliza el material Montessori de diferentes materias, como cálculo y lenguaje.
3. Planificación anual, mensual y semanal de las actividades pedagógicas para cada curso.
5. Realización de actividades que permitan mayor motivación de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.
6. Establecimiento de acuerdos sobre metas con cada estudiante logrando un mayor compromiso y auto responsabilidad por parte de los mismos.



## ACCIONES A IMPLEMENTAR en lo ACADÉMICO

ACCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACIÓN
Implementación de varios niveles de Inglés	Humanos , sala de audiovisuales	Director departamento de Inglés	Septiembre – Junio	Ubicación por niveles. Elaboración de programas
Certificación de niveles de Inglés	Humanos. Contacto con la organización Key Lenguaje	Director departamento de Inglés	Septiembre-Abril	Evaluación de KET, PET, FCE
Visitas a las universidades e invitaciones al colegio para charlas informativas	Universidades. Departamento de Orientación.	DOBE	Septiembre-Julio	Informes
Participación en los concursos intercolegiales	Áreas, Invitaciones	Jefes de área	Octubre-Mayo	Informes
Participación en Feria de Ciencias	Estudiantes	Coordinador de Proyectos	Enero-Febrero	Informes
Utilización de metodologías activas en la enseñanza	Humanos	Todas las área	Septiembre-Junio	Planificación anula
Mayor énfasis en utilización de idiomas, español, inglés, alemán en presentación	Humanos	Tutores de proyectos	Septiembre-Junio	Informes
Realización de Casa Abierta	Humanos económicos	Jefes de área, administración	Marzo	Informes
Celebración de fechas cívicas	Estudiantes, equipo docente	Área de Ciencias Sociales	Septiembre-Junio	Informe
días nacionales de los países de origen de los estudiantes	Estudiantes, equipo docente	Área de Ciencias Sociales	Septiembre-Junio	Informe

Elaboración: colegio Pachamama

### **3.1.4.3. Dimensión organizativa operacional y valores**

La dimensión organizacional es el estilo de funcionamiento de la institución, es como están distribuidas las funciones y departamentos de colegio en su administración y división de tareas. Se toma en cuenta toda la organización y se emplean instrumentos como el organigrama, los canales de comunicación, la utilización del espacio y tiempo en cuanto las funciones y actividades a realizarse.

En mi punto de vista es la dimensión más débil ya que no hay una comunicación abierta de lo que se realiza en este ámbito. No hay un documento donde se estipula las funciones de cada departamento y miembro de la organización. Hay un organigrama sencillo (ya lo incluido en este trabajo) pero no hay una difusión del mismo con sus funciones, responsabilidades y lo que se espera de cada miembro. Hay poca información o poco acceso a la misma al personal docente.

### **3.1.4.4. Dimensión administrativa, financiera y valores**

La dimensión administrativa va de la mano con la organizativa y implica la dirección en sí de la institución, se utilizan instrumentos como la planificación estratégica (que ya se analizó). Se considera los recursos humanos y financieros entre otros. Tampoco hay documentación de un plan estratégico o sobre los recursos financieros o no hay la facilidad de acceder a la información. Yo realice un partes de un plan estratégico como son el diagnostico actual, propuestas educativas y objetivos estratégicos como parte de este trabajo.

Del POA se puede reflejar las actividades a implementarse en esta dimensión .

#### **ASPECTO ADMINISTRATIVO**

1. Sistema de calidad en la prestación de los servicios administrativos.
2. Mejoramiento de la comunicación intra- e interinstitucional.
3. Mantenimiento de todas las instalaciones requeridas por todas las áreas de la Institución.

#### **Actividades**

1.1 Continuar en el proceso de formación personal administrativo en diferentes aspectos del sistema de calidad, para lograr una mejor atención en el servicio (Atención al público, Seguimiento de procesos, Trabajo en equipo).

- 1.2 Evaluación de los indicadores que permitan hacer un seguimiento de estos procesos.
- 2.1 Establecimiento de una estructura para guiar las comunicaciones internas.
- 2.2 Diseño de diferentes canales de comunicación con los padres.
- 3.1 Organización de un sistema que permita racionalizar los pedidos y dar cumplimiento de manera oportuna.
- 3.2 Realización de un plan de reparaciones y mantenimiento que permita priorizar y brindar un servicio con oportunidad.

En cuanto a lo económico, la mayoría de actividades son internas como la capacitación es interna con los mismos profesores dirigiendo las capacitaciones, en distintos ámbitos. Este año entrante se ha hecho contratación de una profesora alemana experta en la metodología Montessori por ejemplo y ella implementará la capacitación de este tipo de metodología.

El departamento de inglés dará capacitaciones en inglés tanto para estudiantes para prepararlos para los exámenes de Cambridge como en metodología de enseñanza de idiomas como capacitación interna del área. Por lo tanto los costos van dentro de los rubros ya planteados por conceptos de sueldos más bonos por capacitaciones que se harán a través del año.

Otros rubros están cubiertos dentro de las pensiones como en cuanto las actividades estudiantiles de pasantías o de servicio a la comunidad, en este último también hay financiamiento y ayuda de la Fundación Vivamos las Fiestas en Paz y Ladrillo Verde. Otros rubros serán financiados con ingresos de la Institución por ejemplo los arreglos y mejoría de la infraestructura del colegio

#### **3.1.4.5. Dimensión comunitaria y valores**

La dimensión comunitaria son las actividades sociales entre los miembros de la institución. Esto implica como el colegio contribuye a la comunidad y dentro del POA está estipulado las actividades a realizarse que detallo a continuación.

#### **ASPECTO de LA ESCUELA Y COMUNIDAD**

1. Elaboración de los materiales didácticos para las áreas de inglés y alemán.
2. Organización de mingas de apoyo a la comunidad para propiciar el contacto entre los estudiantes y la comunidad.

## **Actividades**

2.1 Elaboración de material Montessori para área de alemán.

2.2 Diseño de material concreto y auto correctivo para las áreas académicas.

3.1 Participación en actividades de recolección de pilas y basura del sector.

3.2 Invitación a los niños del sector a diferentes actividades sociales y celebraciones del colegio.

## **ASPECTO CIVICO, SOCIAL Y CULTURAL.**

1. Realización de las celebraciones que permiten desarrollar el sentido de identidad y pertenencia al pueblo y Nación Ecuatoriana.
2. Realización de actividades interculturales que permitan vivir la diversidad de culturas que conviven en la Institución.
3. Organización de intercambio entre Ecuador y Austria para compartir las experiencias y diversidad cultural.
4. Promoción de actividades deportivas intercolegiales que permitan el encuentro amistoso a través de deporte.

## **Actividades**

Realización de la Fiesta de la Institución con participación de los estudiantes y padres de familia representando los 15 países que hacen parte del Colegio Pacha mama.

Participación con varios colegios en los programas “Vivamos Fiestas en Paz”, “Ladrillo Verde” y las campañas Ambientales.

Celebración del Día de la Bandera con la participación de todos los estudiantes y los padres de familia.

- **DESARROLLO DE APOYO A LA COMUNIDAD**

<b>ACCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Proyecto de capacitación sobre las quemas de bosque en el verano	Humanos, económicos	Rectora, DOBE	Octubre-Febrero	Involucramiento de los estudiantes y comuneros
Proyecto de forestación de las faldas de Ilaló	Humanos, económicos	Profesor de Educación física	Septiembre-Junio	Informe
Compartir con las familias de bajos recursos económicos víveres y juguetes en la Navidad	Humanos, económicos	Directivos, Profesores, padres de familia	Noviembre-Marzo	Informe
Capacitar la gente de la Comuna en uso de computadoras	Humanos, económicos	Directivos, Profesores, padres de familia, personal administrativo	Noviembre-Marzo	Informe

Elaboración: Colegio Pachamama

- **Social**

<b>ACCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Participación en la campaña " Vivamos fiesta en paz"	Humanos, económicos	Rectora, DOBE	Octubre-Diciembre	Involucramiento de los estudiantes
Celebración de Navidad, entrega a la Comuna con las canastas navideñas	Humanos, económicos	Directivos, Profesores, padres de familia	Diciembre	Informe
Fiesta de Interculturalidad "Pachamama"	Humanos, económicos	Directivos, Profesores, padres de familia, personal admin.	Mayo	Informe

Elaboración: Colegio Pachamama

### 3.1.5. Análisis FODA del Colegio Pachamama

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, institución educativa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio en ese caso la institución educativa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

La característica fundamental de la propuesta educativa del Colegio Particular Pachamama es la dimensión holística manifiesta en todo quehacer educativo; los pilares sobre los cuales se asienta, consideran los aspectos Académico, Social, Actitudinal, Creativo, Deportivo.

Es un colegio relativamente nuevo y en crecimiento, tiene muchos aspectos por mejorar y fortalecer, por este motivo es importante hacer un Análisis FODA de las distintas áreas del Colegio y ver que ya está bien estructurado y se fundamenta y en qué aspectos se debe mejorar o crear.

#### **Fortalezas y debilidades**

##### **Fortalezas:**

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la institución a, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Las fortalezas del colegio Pachamama son:

**Infraestructura:** La infraestructura es un atractivo del colegio ya que su campus se encuentra en las faldas de Ilaló en el valle de Tumbaco, muy cerca de Quito. Tiene una

estructura campestre, rústica, orientada hacia el medio ambiente. La infraestructura es cómoda, amplia, moderna, bien iluminada y con muchos espacios verdes. Tiene aulas destinadas a cada una de las áreas. Cuenta con laboratorios bien dotados para ciencias naturales, química y computación.

**Personal Docente:** Los profesores de la institución son profesionales motivados, auto-responsables, bien preparados y capacitados, comprometidos con el proyecto Pachamama con otra visión de la educación y la relación social entre docentes, estudiantes y padres.

**Capacitación Interna:** Estas se dan intensiva cada verano como capacitación interna por nuestros directores o profesores capacitados en distintas metodologías como es: Montessori, inteligencias múltiples, BrainGym, también se han dado capacitación de otros colegios extranjeros que tiene convenios con el Colegio y han venido de Suiza y Austria con metodología europea innovadora para capacitar a los docentes del colegio. Durante el año se dan capacitaciones continuas cada seis semanas con capacitadores especializados del colegio.

**Padres de familia:** Son padres comprometidos con el proceso de sus hijos, colaboradores que asisten a encuentros y reuniones trimestrales para estar al tanto del desarrollo académico y social de sus hijos.

**Relaciones humanas:** Las relaciones entre docentes, estudiantes, padres y directivos son cordiales y respetuosas. Hay un buen clima escolar y un ambiente democrático.

**Interculturalidad:** Existe una gran diversidad cultural en el colegio hay estudiantes y profesores de varias nacionalidades. Tenemos intercambios culturales constantes y respetuosos donde existe enriquecimiento mutuo con colegios en Austria, Suiza e Italia.

**Idiomas:** Se dictan clases inglés y alemán por niveles. El inglés también es a través de materias como geography y currentevents. Este año también se implementó el italiano como materia optativa para posteriormente ser añadida al currículo escolar.

**Proyectos:** Son un pilar fundamental del colegio, contribuyen al desempeño académico, el proceso científico, a la auto-responsabilidad, a la capacidad de organización, al fortalecimiento de la seguridad, a reforzar intereses e involucrar distintas materias dotándoles de sentido y significado. Son elaborados trimestralmente. Elaboración de productos prácticos.

**Educación en el amor y la sexualidad:** Se ha logrado institucionalizar e involucrar este

tema importante en el proceso educativo en los diferentes niveles de básica y bachillerato.

**Pasantías:** Se realizan cada año con los estudiantes de segundo de bachillerato, son experiencias de trabajo es decir, prácticas pre profesionales, que permite a los estudiantes experimentar las carreras y estudio de intereses y descubrir sus distintas aptitudes. Se realizan con la ayuda del DOBE a través de entrevistas individuales y familiares además de test de interés y aptitud y luego tienen su debido seguimiento y evaluación.

**Tutoría:** Existe una relación cercana y constante del grupo y su tutor, es decir, el profesor encargado de dirigir el grupo y guiarlo durante el año lectivo. Se da un acompañamiento personalizado donde el profesor ayuda en el proceso del crecimiento personal del estudiante y el crecimiento del grupo el profesor atención oportuna a inquietudes de los estudiantes.

**Pacha-encuentro:** Son espacio entre padres y profesores donde se analizan temas de interés y de crecimiento personal, de nutrición para compartir entre padres de familia e enriquecerse mutuamente.

**Asamblea:** Es un hora destinado a juntar a todos los estudiantes y docentes del colegio que se realiza cada semana para brindar un espacio democrático de diálogo, para tratar frontal e inmediato conflictos actitud propositiva y soluciones creativas. Es un espacio donde se pueden presentar inquietudes, quejas, es decir tener una comunicación en un mismo nivel entre docentes y estudiantes, donde se escucha, respeta y da igual importancia las necesidades de todos. Se enseña la democracia y dar valor a la voz de cada participante.

**Crecimiento personal:** se dan horas de clase para tratar temas como los valores y se trabaja con los estudiantes para desarrollarse en aspectos sociales a través de nuestro programa académico como los proyectos, asamblea, clases optativas, artes, etc.

**Disciplina:** La disciplina en el colegio tiene otro enfoque, no existe en si un inspector de disciplina sino que esta es auto-controlada y responsable. Se estableció un sistema de faltas y consecuencias para manejar la disciplina a través de este sistema. También se promueve la educación con el ejemplo.

#### **1.1.1.1 Debilidades**

Son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.



En el colegio Pachamama los siguientes son factores a mejorar:

**Nivel académico:** El nivel no es tan alto en relación a otros colegios tradicionales por el énfasis que se da a otros aspectos de desarrollo del estudiante como su crecimiento personal y social por lo tanto la reputación de colegio puede centrarse en el hecho de que tiene un bajo nivel académico sin ver el lado de interés holístico y que se desarrolla lo social y humano.

**Infraestructura:** A pesar de que se tiene un campus amplio, faltan espacios específicos para algunas materias como geografía e italiano. Se está implementando un laboratorio de física pero no está listo por completo. Hay recursos, libros y materiales de las distintas materias pero no hay el espacio ni recursos suficientes para implementar una biblioteca. También faltan más implementos para deporte. Como ha aumentado el número de estudiantes, se debe aumentar número de baterías sanitarias.

**Idiomas:** Los estudiantes tienen diferente nivel de conocimientos del idioma inglés por lo tanto se debe implementar un sistema de estandarización y mejoría del nivel del idioma al crear un mejor currículo para la materia y a su vez realizar evaluaciones externas para lograr una certificación personalizada de Inglés por una entidad competitiva.

Existe un buen grupo de estudiantes de habla alemana, que debería seguir un programa especial de gramática y literatura en este idioma. Se deben elaborar programas diferenciados para las dos materias, en cada uno de los niveles.

**Participación Interscholastic:** Es muy limitada, se debe apoyar a los estudiantes para participar más activamente en distintos eventos intercolegiales (ferias de ciencias, concursos de oratoria, arte, proyectos ecológicos, foros, Modelos de Naciones Unidas, participación estudiantil en ayuda social etc., para crecer con experiencias externas al colegio y ganar reconocimiento y prestigio.

**Capacitación externa y preparación profesional:**

**Tecnología:** Falta utilizar los recursos tecnológicos en todas las áreas. Actualizar la tecnología del colegio computadoras, programas que utilizan los estudiantes, material didáctico, etc. Implementar una red adecuada de internet que no tiene bien establecido el colegio.

**Proyectos:** Se debe enfatizar en la elaboración de productos prácticos. Incrementar la

aplicación integrada de los conocimientos de las distintas áreas. Aumentar la exigencia académica y las destrezas desarrolladas a través de proyectos.

**Conciencia Ciudadana:** Necesitamos propiciar más experiencias de fortalecimiento. Involucrar los temas de cultura ciudadana en la vida cotidiana de los chicos. Ya realizan programas propuestos por el Ministerio de Educación como es la alfabetización, Trabajo comunitario como capacitaciones en salud, ayuda social al contribuir con escuela haciendo material didáctico pero falta implementar más proyectos personales al desarrollo de ayuda social sin que esta sea impuesta.

**Conciencia Ecológica:** A nivel institucional se desarrollan algunas actividades como la separación de basura, construcción de caja de composta. A nivel comunitario se ha preparado capacitaciones, realización de reforestación de zonas quemadas de Ilaló pero se debe institucionalizar actividades permanentes en el colegio como recolección de papel botellas y optar por su re-utilización.

**Práctica deportiva:** Se debe incrementar al organizar más equipos tanto masculinos como femeninos en distintos deportes (fútbol, voleibol, básquet, tenis, atletismo, de deportes extremos). Crear campeonatos internos y espacios para practicar estos deportes.

Mejorar las canchas y hacer más espacios para estas actividades. Motivar y facilitar para que los estudiantes participen en encuentros con otros colegios, campeonatos intercolegiales, etc.

## **Oportunidades y Amenazas**

### **Oportunidades**

Las oportunidades los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. En el colegio son:

**Ambiente ecológico:** Campestre, en las faldas del Ilaló. Espacio abierto, aire puro, clima agradable que puede atraer a alumnado por sus espacios verdes y ecológicos. Se pueden desarrollar muchos proyectos ecológicos y educativos en los espacios como composturas, huertos y espacios de reciclaje.

**Relaciones interinstitucionales:** Intercambios académicos, deportivos, sociales. Utilización de infraestructura para charlas, conferencias, visitas.

**Capacitación externa para otros docentes:** En conjunto a organismos como el Ministerio de Educación y la FLACSO de temas como educación, humanismo y salud que se ha organizado por dos años que brinda la oportunidad de dar a conocer el colegio su filosofía y metodología y así obtener reconocimiento en el ámbito educativo del país.

**Implementación del 4to idioma:** El italiano se implementa este y se creará un pensum atractivo para los estudiantes y que tenga distinto nivel de dificultad y aprendizaje para cada grupo que motive y amplíe su conocimiento.

#### **1.1.1.2 Amenazas**

Son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Entorno Ecológico:** El fenómeno de deforestación del Ilaló, podría provocar inundaciones y deslaves en la zona en la época invernal.

**Ubicación y Camino de Acceso:** Todavía no se ha terminado la obra del alcantarillado, lo que ha implicado problemas con la vía de acceso a la Institución.

**Costo de pensiones:** Poder lograr el equilibrio que se requiere para la oferta que ofrece el colegio sea sustentable con las pensiones que ha aprobado el Ministerio de Educación. Es alta para algunos padres de familia y es difícil mantener a los estudiantes en el colegio, es un punto que no favorece del todo al aumento de número de estudiantes.

**Matriz FODA del Colegio Pachamama**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>Infraestructura y laboratorios</b> bien dotados para ciencias naturales, química y computación.</p> <p><b>Personal Docente</b>, profesionales motivados, auto-responsables, capacitados y comprometidos con la propuesta.</p> <p><b>Capacitación Interna:</b> Intensiva, constante, encuentros cada seis semanas con capacitadores especializados.</p> <p><b>Padres de familia</b> comprometidos</p> <p><b>Relaciones humanas</b> cordiales y respetuosas.</p> <p><b>Ambiente democrático</b> Estudiantes y profesores de varias etnias ecuatorianas y de 15 nacionalidades.</p> <p><b>Intercambio cultural</b> constante y respetuoso, enriquecimiento mutuo</p> <p><b>Idiomas:</b> Inglés y Alemán por niveles. Italiano en extracurriculares</p> <p><b>Proyectos</b> de investigación trimestral de intereses propios con resultados prácticos. Proceso Científico.</p> <p><b>Educación de Sexualidad</b> en los diferentes niveles de educación básica y bachillerato.</p> <p><b>Pasantías:</b> estudio de intereses y aptitudes, prácticas pre profesionales</p> <p><b>Tutoría:</b> relación cercana y constante del grupo y su tutor acompañamiento personalizado</p> <p><b>Crecimiento personal</b> y grupal Atención oportuna a inquietudes de los estudiantes.</p> <p><b>Pacha-encuentro:</b> espacio de crecimiento, de nutrición y compartir con los padres</p> <p><b>Asamblea:</b> espacio democrático de diálogo, tratamiento frontal e inmediato de conflictos.</p> <p><b>Disciplina:</b> auto controlada, responsable Sistema de faltas y consecuencias Educación con el ejemplo.</p>	<p><b>Ambiente ecológico:</b> campestre, en las faldas del Ilaló. Espacio abierto, aire puro, clima agradable que puede atraer a alumnado por sus espacios verdes y ecológicos</p> <p><b>Relaciones interinstitucionales</b> <b>Participación estudiantil intercolegial</b> <b>Intercambios</b> académicos, deportivos, sociales</p> <p><b>Utilización de infraestructura:</b> Charlas, conferencias, visitas</p> <p><b>Capacitación externa:</b> en conjunto a organismos como el Ministerio de Educación y la FLACSO de temas como educación, humanismo y salud que se ha organizado por dos años que brinda la oportunidad de dar a conocer el colegio su filosofía y metodología y así obtener reconocimiento en el ámbito educativo del país.</p> <p><b>Implementación del 4to idioma:</b> El italiano se implementa este y se creara un pensum atractivo para los estudiantes</p>

Debilidades	Amenazas
<p><b>Infraestructura:</b> faltan espacios específicos para algunas materias y Implementos deportivos. Crear una biblioteca. Aumentar número de baños</p> <p><b>Idiomas:</b> los estudiantes tienen diferente nivel de conocimientos del idioma inglés. Falta certificación personalizada de inglés por una entidad competitiva. Existe un buen grupo de estudiantes de habla alemana, que debería seguir un programa especial de gramática y literatura en este idioma. Se deben elaborar programas diferenciados para las dos materias, en cada uno de los niveles.</p> <p><b>Capacitación externa:</b> Falta de preparación de los docentes en sus propias áreas, obtención de títulos de cuarto nivel.</p> <p><b>Participación Intercolegial:</b> Es limitada. Es muy limitada, se debe apoyar a los estudiantes para participar más activamente en distintos eventos intercolegiales (ferias de ciencias, concursos de oratoria, arte, proyectos ecológicos, foros, Modelos de Naciones Unidas, participación estudiantil en ayuda social etc., para crecer con experiencias externas al colegio y ganar reconocimiento y prestigio.</p> <p><b>Práctica deportiva</b> se debe incrementar.</p> <p><b>Tecnología:</b> falta utilizar los recursos tecnológicos en todas las áreas, Actualizar y tener acceso a internet.</p> <p><b>Proyectos:</b> se debe enfatizar en la elaboración de productos prácticos. Incrementar la aplicación integrada de los conocimientos de las distintas áreas.</p> <p><b>Conciencia Ciudadana:</b> propiciar más experiencias de fortalecimiento. Involucrar los temas de cultura ciudadana en la vida cotidiana de los chicos. Conciencia a nivel institucional: desarrollar las actividades</p> <p><b>Ecológica:</b> actividades como separación de basura, construcción de caja de composta. A nivel comunitario: preparar las capacitaciones, realización de reforestación de zonas quemadas de Ilaló.</p>	<p><b>Entorno Ecológico:</b> el fenómeno de deforestación del Ilaló podría provocar inundaciones y deslaves en la zona en la época invernal.</p> <p><b>Ubicación</b> y camino de acceso, todavía no se ha terminado la obra del alcantarillado, lo que ha implicado problemas con la vía de acceso a la Institución.</p> <p><b>Costo de pensiones:</b> poder lograr el equilibrio que se requiere para la oferta que ofrece el colegio sea sustentable con las pensiones por el Ministerio de Educación.</p>

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Colegio Pachamama

La matriz FODA es una herramienta fundamental para el análisis posterior de las problemáticas de la institución. Es una forma de visualizar todos los aspectos positivos que han ido desarrollando los directivos, equipos docentes, sus logros, fortalezas que destacan a la institución pero a su vez es un instrumento que permite tomar las debilidades analizarlas, enfocarse en ellas y cambiar las situaciones negativas a favor del colegio. En el presente proyecto de investigación el FODA dar pautas para saber qué propuesta de mejoría se necesita el cual se puede enfocar en el tema de gestión, liderazgo y valores. En este análisis FODA podemos tomar en cuenta tres temáticas importantes para desarrollar la propuesta. Son tres puntos débiles de la institución: la participación estudiantil donde se puede desarrollar el liderazgo, la conciencia comunitaria donde se fortalecen los valores y liderazgo y la capacitación del personal docente en sus áreas, para su desarrollo personal y también en valores y liderazgo. Estos problemas que se han tomado se pudieron visualizar en primera instancia gracias a esta herramienta.

### 3.2. Analisis y discusion de resultados

#### 3.2.1. Información proporcionada por los directivos.

##### 3.2.1.1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

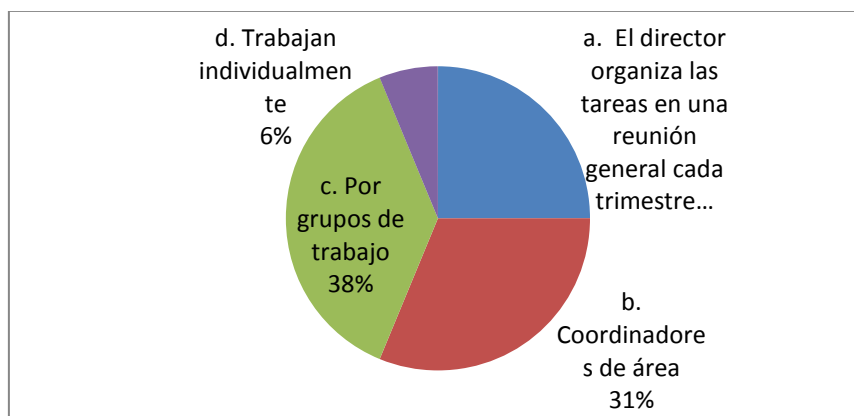
Tabla 1

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	25%
b. Coordinadores de área	5	31.25%
c. Por grupos de trabajo	6	37.5%
d. Trabajan individualmente	1	6%%
TOTAL	16	100%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 1



En las encuestas a los directivos, se evidenció según sus respuestas, que la forma de trabajo más notoria y establecida en el colegio es por equipos de trabajo. Éste tiene gran aceptación y preferencia entre los directivos. También se da valor a las coordinaciones de área que se han ido implementando en el colegio y cuanto más estructura a los equipos de trabajo por áreas académicas. Trimestralmente, el Consejo Directivo crea metas y objetivos para el colegio en aspectos administrativos, académicos, pedagógicos etc. y dan un lineamiento al personal.

En el cuadro y gráfico se puede observar que existe más apertura a los grupos de trabajo con un 37%, seguido por la coordinación por áreas con un 31.25% y luego la organización de tareas una vez trimestralmente con el 25%. Las tres se aplican, pero se tiene más espacios de trabajo grupal entre directivos y docentes. El trabajo individual también existe por su puesto, pero en la organización de tareas, eventos, etc. se trabaja más grupalmente en la institución.

**3.2.1.2. Aspectos a considerar para medir el tamaño de la organización**

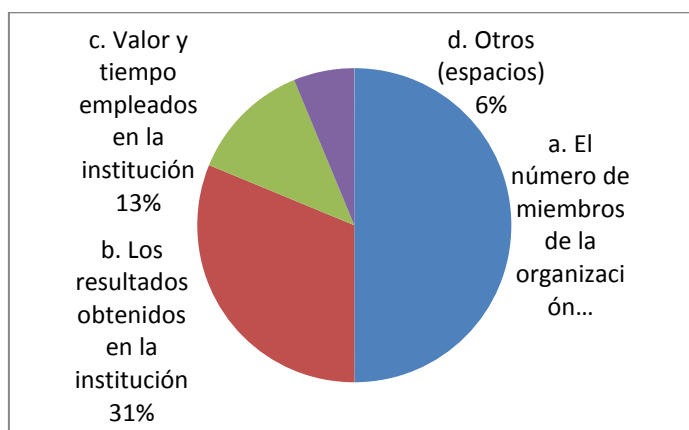
Tabla 2

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la organización	8	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	31%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	12%
d. Otros (espacios)	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 2



Según la opinión de los directivos para medir el tamaño de la organización, se le da más importancia al número de miembros de la organización ya que es una forma cuantitativa de ver el crecimiento que ha tenido la misma, en la encuesta el 50% de los encuestados tienen esta percepción. En nuestra institución, es evidente su crecimiento en los últimos años por el crecimiento de sus miembros.

También es válido el medir el tamaño de la institución con los resultados obtenidos en la misma, el 31.25%, piensan así de los encuestados, se enfocan en su crecimiento en el ámbito pedagógico y académico como punto de referencia de su crecimiento o mejoría. Le sigue el valor y el tiempo de empleados en la institución con el 13%. Este es un valor bajo dentro de la encuesta, sin embargo, la institución cuenta con empleados que iniciaron su labor cuando recién empezó el colegio en un 15 a 20% de la población de empleados.

### 3.2.1.3. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

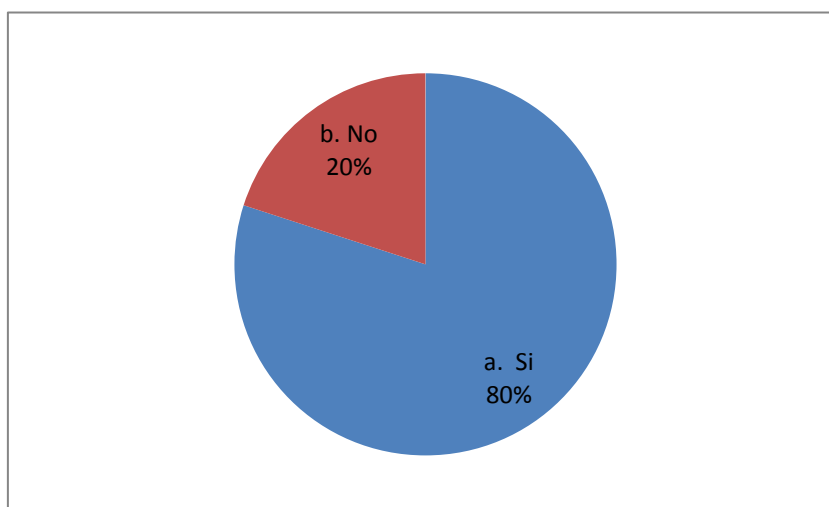
Tabla 3

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	8	80%
b. No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 3





En este ítem, el 80% de los directivos encuestados ven la importancia del manual de normas con respecto a las tareas de los miembros. Es cierto este instrumento se está realizando y no se encuentra completo pero muchas normas se aplican, viene a ser una guía donde se tiene estándares a seguir para la realización de las tareas. El otro 20% cuestiona la importancia del manual de normas ya que está en proceso de realización.

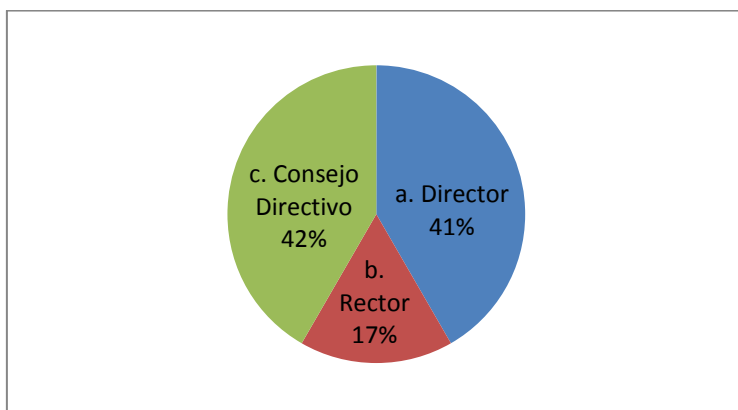
### 3. 2.1.4 El clima de respeto y concenso en la toma de decisiones

Tabla 4

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	5	41%
b. Rector	2	16%
c. Consejo Directivo	5	41.6%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 4



La institución cuenta con un Consejo Directivo fuerte que toma en gran medida la mayoría de decisiones del Colegio, cada propuesta o cambio pasa por el Consejo Directivo primero, por esto en la encuesta el 41.66% está de acuerdo con este hecho, se encargan de decisiones administrativas y del personal, además de aprobar decisiones académicas y pedagógicas, sin embargo, en estos dos aspectos tenemos la instancia de la directora del colegio que plantea las decisiones con el equipo de docentes y la consideramos una dirigente y líder muy apta para sus funciones, cuenta con el 41,66% y también existen las funciones de rectora que son respetadas y seguidas y cuenta con el 16,66% en temas académicos principalmente.

### 3.2.1.5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

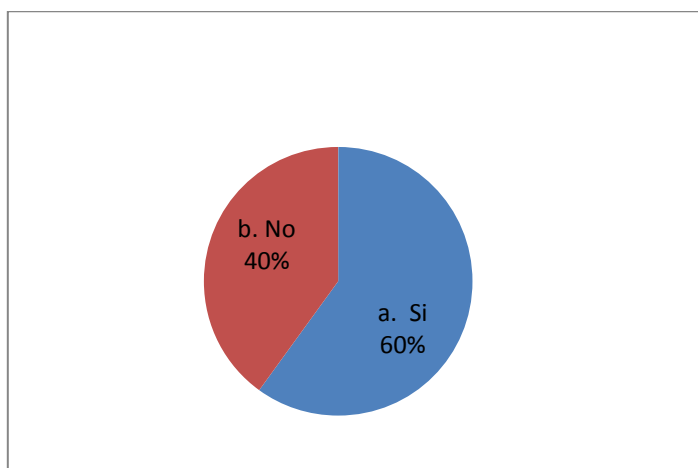
Tabla 5

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	60%
b. No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 5



En este aspecto de la encuesta, el 60 % de los directivos piensan que si se delega la toma de desiciones para resolver conflictos; esto tal vez se da más en el personal administrativo y personal docente, y al resolver conflictos menores como situaciones entre estudiantes basandose siempre en el manual de convivencia. El 40% piensa que no se delega desiciones especialmente pensando en conflictos más grandes donde si toma carta en los asuntos el Consejo Directivo.

### 3.2.1.6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

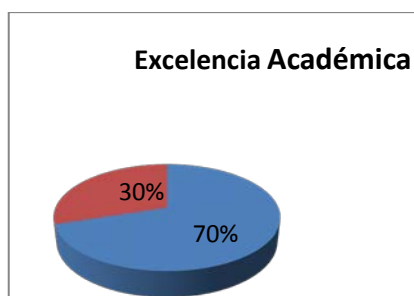
Tabla 6

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	7	70%	3	30%	0	0%
B	Desarrollo profesional de los docentes	7	70%	3	30%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	9	90%	1	10%	0	0%
D	Trabajo en equipo	9	90%	1	10%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	9	90%	1	10%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	7	70%	3	30%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	40%	6	60%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

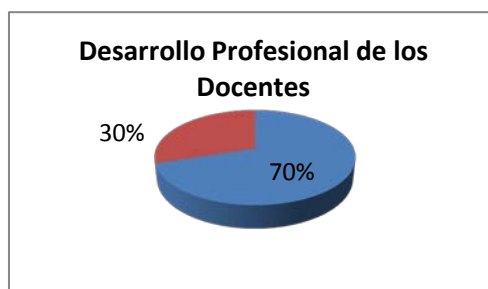
Elaboración: Paola García

Gráfico 6.1.



En esta parte de la encuesta se obtuvieron muy buenos resultados, los directivos encuestados sienten que la administración y el liderazgo de la institución promueve la excelencia académica en un 70 % y solo el 30% opinan que a veces se promueve; ningún encuestado piensa que no se promueve. Es un objetivo de la institución el tener una excelencia académica, y se trabaja para ello constantemente y lo que se ve reflejado en la encuesta.

Gráfico 6.2



En cuanto al desarrollo profesional del docente el 70% piensa que siempre se está fomentado a través de las capacitaciones internas del colegio, pero algunos, el 30%, piensan que se podría promover más en cuanto a la capacitación externa en las carreras académicas de los docentes y cursos dictadas por otras instituciones que vayan con sus materias que imparten.

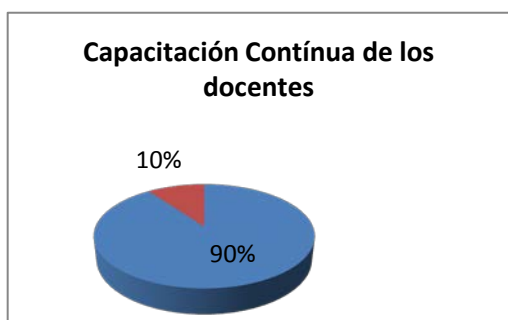


Gráfico 6.3.

El 90% piensa que se promueve la capacitación continua interna del colegio que de hecho se da, sin embargo tal vez se cuestiona los temas y la practicidad de los mismos o hay un 10 % que quisiera una capacitación continua más dirigida a las propias ramas de enseñanza de los docentes más que en los temas de pedagogía y holística dictadas internamente. También casi existe un consenso del trabajo en equipo con el 90% de los directivos encuestados, creen que si es un fuerte del colegio sin embargo debe ser mejor dirigida por eso el 10% piensa que si hay, pero no todos trabajan por igual por obtener resultados.



Gráfico 6.4.



Gráfico 6.6.

El 90% de los directivos encuestados piensan que la administración y liderazgo de la institución promueve la vivencia de valores institucionales y personales a través de nuestra labor diaria, con el ejemplo, tenemos valores fuertes como el respeto y la tolerancia que se está hablando constantemente con los estudiantes por ejemplo. Solo el 10% opinan que no se promueve lo suficiente.

Gráfico 6.5.



En cuanto la participación de los padres de familia en las actividades el 70% opinan que se promueve su participación en las escuelas para padres que organiza el colegio, la mayoría de padres asisten y participa en estos eventos pero un 30% piensa que se debe promover más y en otros espacios distintos donde los padres participen más en el proceso educativo de sus hijos. El promover talleres que dicten los padres y talleres de participación entre padres e hijos en las áreas de sus profesiones como podría ser las pasantías profesionales y fomentar más este aspecto.

### 3.2.1.7. Habilidad de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

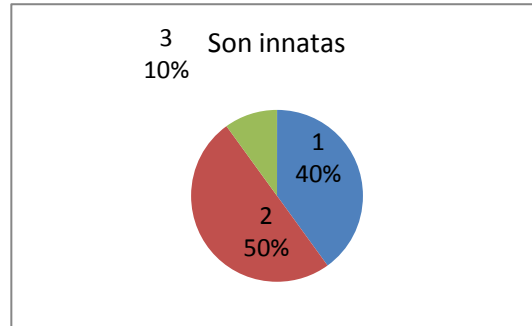
Tabla 7

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	40%	5	50%	1	10%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	30%	4	40%	3	30%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	9	90%	1	10%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	20%	6	60%	2	20%
E	Capacitaciones continuas que combine la práctica la teoría y reflexión	8	80%	1	10%	1	10%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 7.1.



En esta pregunta de la encuesta, el 40% de los directivos piensan que las habilidades son innatas, el 50% que a veces lo pueden ser y el 10% que no lo son. El 30 % piensa que se adquiere estudiando teorías contemporáneas de liderazgo, el 30% a veces y el 40 % que no se adquiere realmente de esta manera.

Gráfico 7.2.

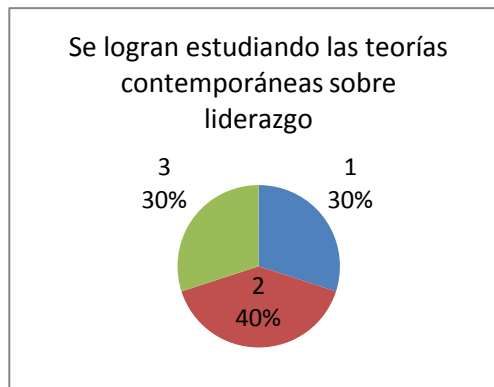
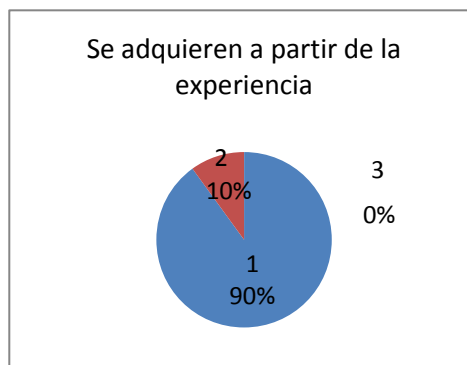
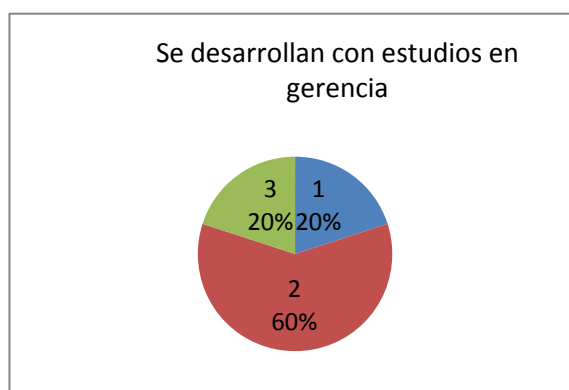


Gráfico7.3.



En cambio el 90% de los directivos encuestados piensan que se adquiere a través de la experiencia y podemos ver que es así en nuestros directivos, que fueron profesores y luego con tiempo y experiencia fueron nuestros dirigentes y vemos como han aprendido y laboran muy bien en la institución, solo el 10% piensa que a veces se adquiere así ya que también se requiere de algunos estudios y capacitación.

Gráfico 7. 4.



Por eso el 60% está de acuerdo con que se adquiere con estudios de gerencia mientras que el 20% piensa que a veces y otros 20 % que no se adquiere realmente de esta manera. Y el 80% está de acuerdo que se adquiere el conocimiento de liderazgo a través de capacitación continua, que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Solo el 10 % piensa que a veces y otros 10% que no ya que se debe tener aptitudes innatas o estudiar teorías de liderazgo y obtenerlo a través de la experiencia.

### 3.2.1.8. Promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar

Tabla 8

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	8	80%	1	10%	2	20%
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	10%	6	60%	3	30%
C	La mejora de mecanismos de control	5	50%	2	20%	3	30%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	10	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

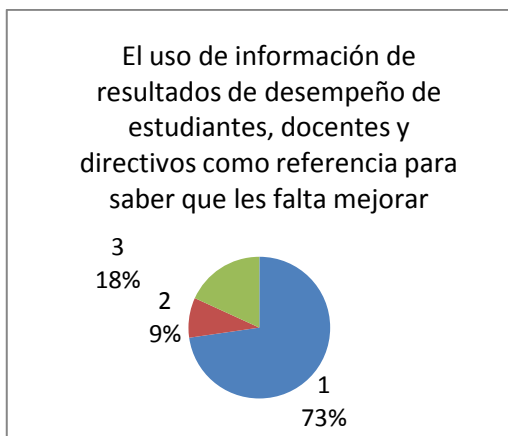


Gráfico 8.1

Para la promoción de mejorar del desempeño y el progreso de la institución escolar el 80% de los directivos encuestados opinan que siempre se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que se debe mejorar en la institución, del 10% opina que a veces se utiliza la información de desempeño y solo el 10 % opina que no se promueve su uso.

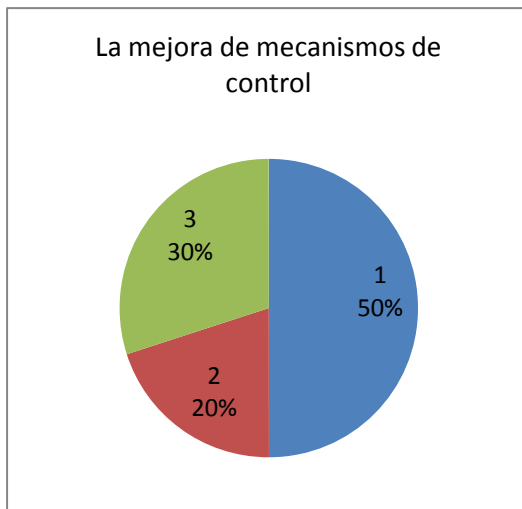


Gráfico 8.2.

Para la mejora de desempeño el 60% de los directivos opinan que la disminución de número de estudiantes por aula a veces se debe promover para mantener la educación más personalizada, un 10% opinan que siempre y 30% que nunca, esto se debe a que la institución ha ido incrementado su número de estudiantes, sin embargo, hay un máximo de alumnos por aula de 23 estudiantes, y opinan que a pesar de tener este número si se promueve la mejora del desempeño.



Gráfico 8.3



En cuanto a la mejora de mecanismos de control el 50% de los encuestados consideran que este es un medio positivo para promover la mejora de desempeño, el 30 % no están a favor de los mecanismos de control y el 20% opinan que a veces está bien este tipo de instrumentos para obtener información y así mejorar el desempeño.

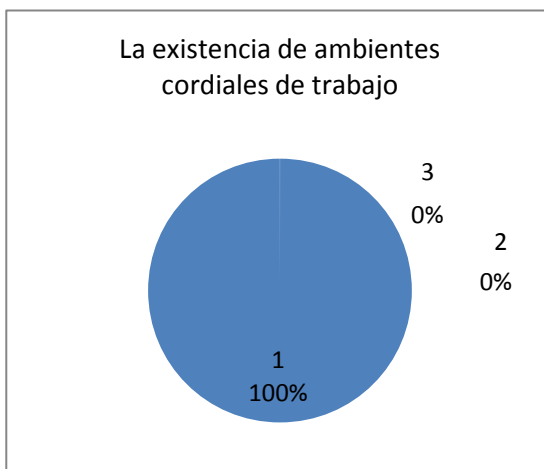


Gráfico 8.4

Y con respecto a la existencia de un ambiente cordial de trabajo hubo un consenso, todos los encuestados, el 100%, coinciden en el hecho que esto si promueve un mejor desempeño, cuando hay un buen ambiente de trabajo , se aprende mejor, se trabajó con optimismo y energía positiva para la mejora del desempeño.

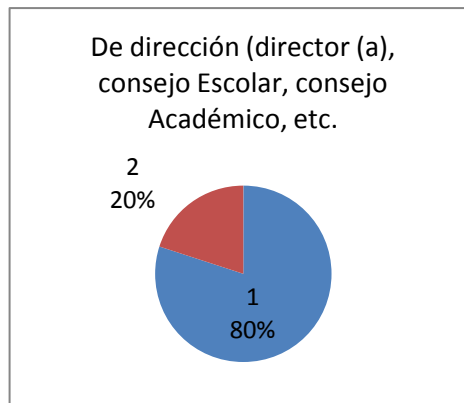
### 3.2.1.9. Organismos que entregan la institución.

Tabla 9

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director (a), consejo Escolar, consejo Académico, etc.	8	80%	2	20%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	5	50%	5	50%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	90%	1	10%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo, docentes, etc.)	10	100%	0	0%	0	0%
E	Otros (¿Cuáles?)						

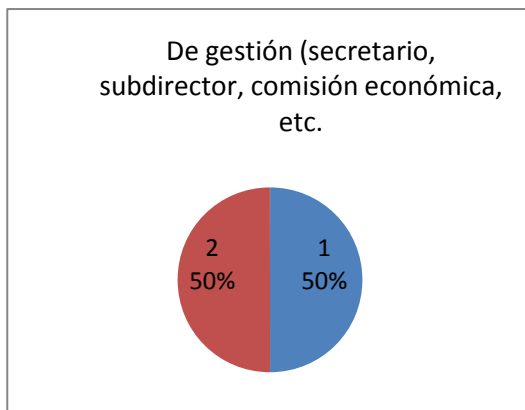
Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 9.1.



En esta pregunta, los directivos encuestados opinan que la entrega que se da en la dirección del consejo escolar y académico el 80% opinan que se promueve y el 20% que esto se da a veces.

Gráfico 9.2.



En cuanto a la gestión el 50% opina que se promueve y el otro 50% que sucede a veces. En la coordinación hay un más alto porcentaje en un 90% que si se promueve y solo el 10% opina que a veces y en la parte técnica hay el consenso del 100% que se promueve la entrega

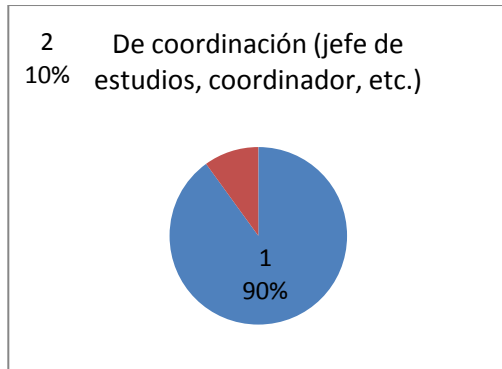


Gráfico 9.3.

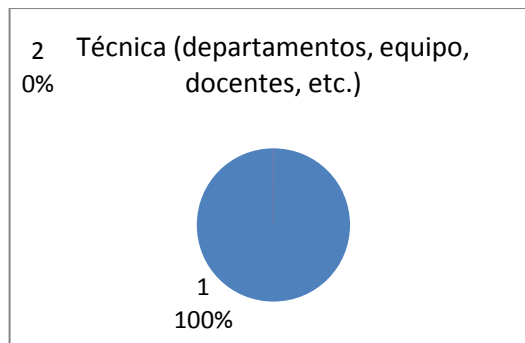


Gráfico 9.4.

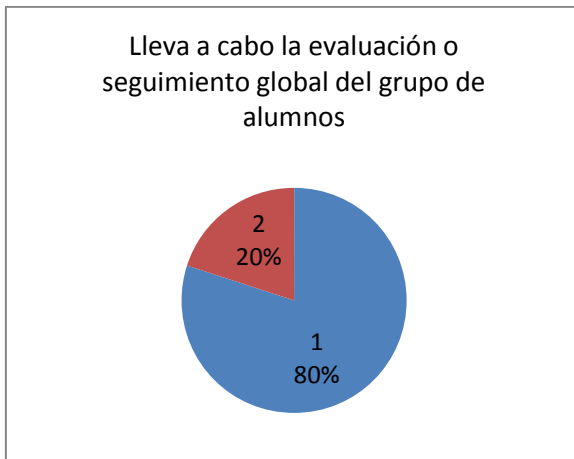
### 3.2.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores.

Tabla 10

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	80%	2	20%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	10	100%	0	0%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer oportunidades para resolver	10	100%	0	0%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza que se proponga a los alumnos	10	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 10.1.



En cuanto a las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores se encuestó sobre el hecho de si se lleva a cabo evaluaciones o seguimiento global del grupo de estudiantes. El 80% opinan que siempre, esto se da principalmente en juntas y también en reuniones de profesores cuando se toma en cuenta temas de tutoría y hay seguimiento de los estudiantes, el 20% opinan que a veces ya que se podría dar con mayor frecuencia.

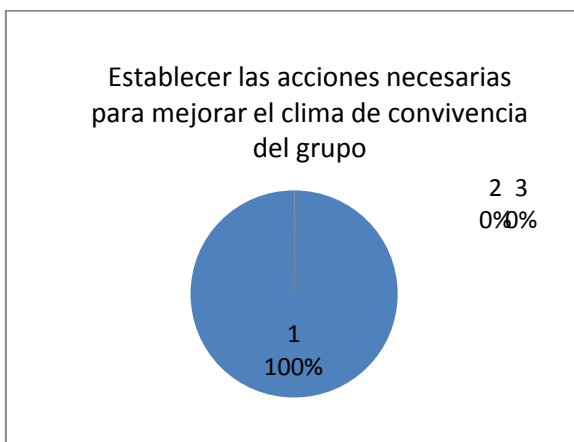


Gráfico 10.2

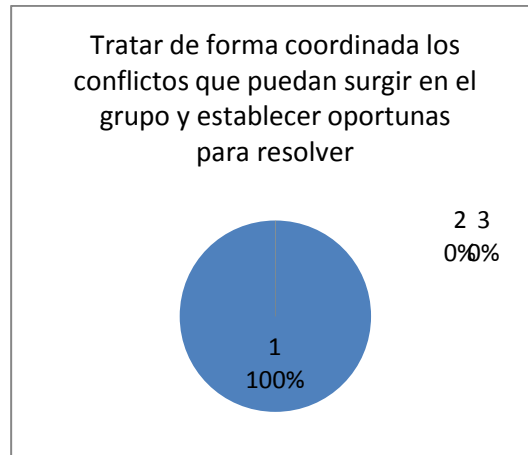


Gráfico 10.3.

Y en el resto de aspectos: el establecer acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos buscando espacios para resolver los conflictos y coordinar actividades que proponen los estudiantes en la encuesta el 100% sienten que se promueven, es decir, que son puntos fuertes del colegio el manejo del aspecto social y de convivencia de los estudiantes.

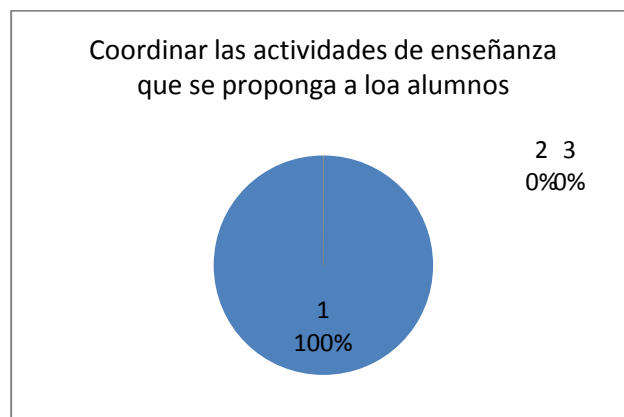


Gráfico 10.4.

### 3.2.1.11. Los departamentos didácticos y sus acción.

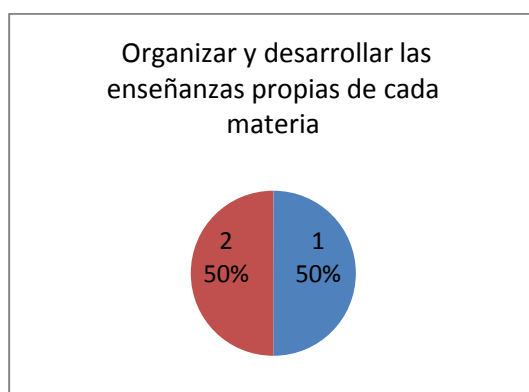
Tabla 11

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	50%	5	50%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	9	90%	1	10%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	60%	4	40%
D	Mantener actualizada la metodología	8	80%	2	20%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	9	90%	1	10%
F	Colaborar con el departamento de orientación en prevención y detección de problemas de aprendizaje.	8	80%	2	20%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados	8	80%	2	20%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	10	100%	0	0%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	60%	4	40%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	80%	2	20%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 11.1.



En el tema de los departamentos didácticos y sus acciones el colegio promueve según la encuesta a los directivos un 50 % el poder organizar y desarrollar enseñanzas propias de la materia y 50% opina que no. En el colegio existe más amplitud para desarrollar los programas de estudio pero también se sigue los estándares y temas que nos dicta el Ministerio de Educación.

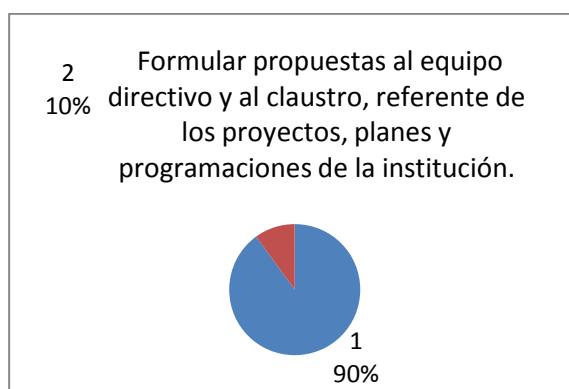


Gráfico 11.2.

En si no hay un departamento didáctico formal sino que hay los coordinadores académicos y de área y ellos si formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a los proyectos, planes y programaciones de la institución. En la encuesta 90% piensa que sí y 10% piensa que no, por el hecho que no hay esta función en sí, sin embargo, el equipo de coordinación lo promueve.

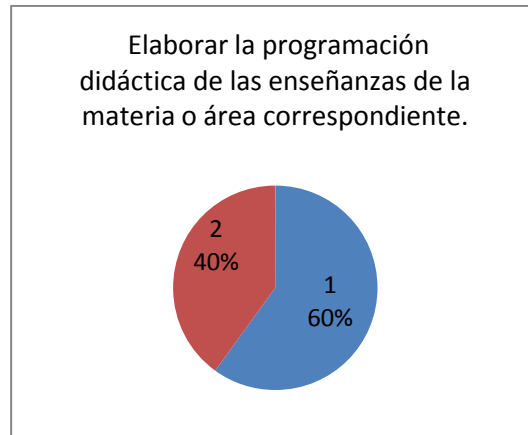


Gráfico 11.3.

Se promueve elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente a través de los programas anuales y por bloque que elaboran los profesores, en la encuesta el 40% dijo que si y el 60% que no por el hecho que aún se debe mejorar estas planificaciones y coordinar mejor la planificación con la práctica.

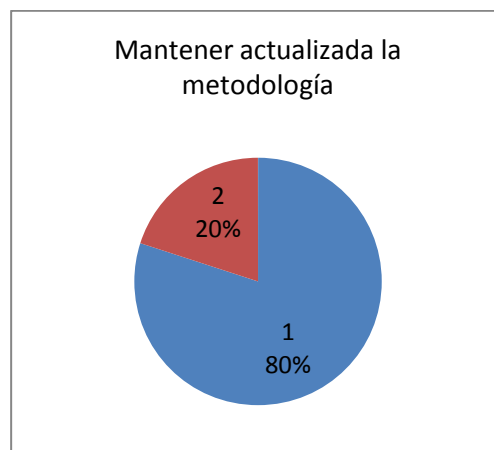


Gráfico 11.4

Mantener actualizada la metodología tuvo el 80% de los directivos encuestados a favor al hecho que se promueve, ya que tenemos capacitaciones de metodología y técnicas para aplicar en clases y el 20 % opina que no ya que no se promueve tanto y se debe dar más dirigida a las areas académicas respectivas.



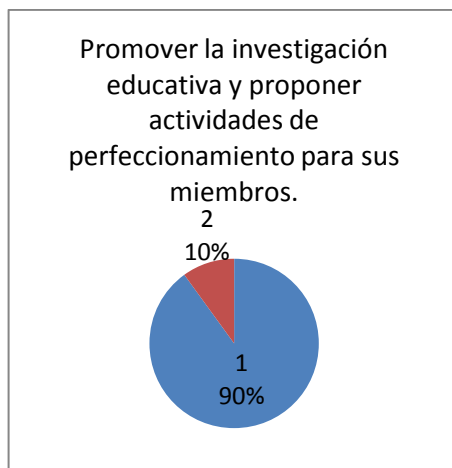


Gráfico 11.5.

En cuanto a promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 90 % de los directivos opina que se promueve, nuevamente por el hecho de las capacitaciones interna que se tiene, sin embargo, son temas generales para todos los docentes en vez de individualizar estas actividades de perfeccionamiento que cada docente debería tener más en su propia área y por tanto un 10% piensa que no se promueve.

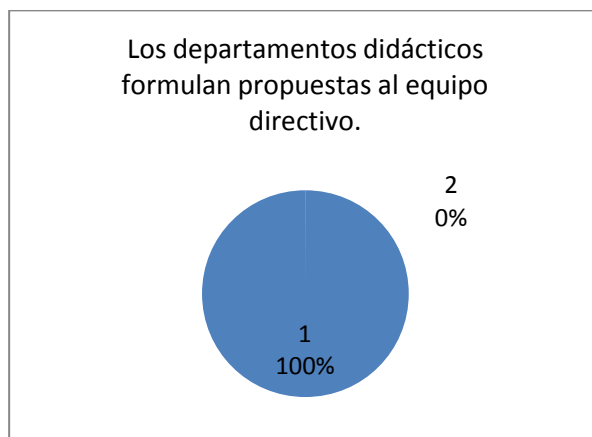


Gráfico 11.6.

El colaborar con el departamento de orientación en prevención y detección de problemas de aprendizaje tuvo un consenso que se promueve con el 100% y esto es un resultado muy positivo ya que se ve el interés de ayudar con este tipo de problemas de aprendizaje en los estudiantes.

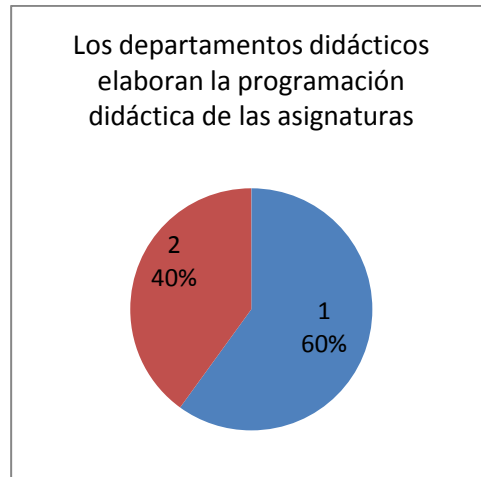


Gráfico 11.7.

Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados los encuestados sienten que se promueve en un 80% y no se promueve en un 20%

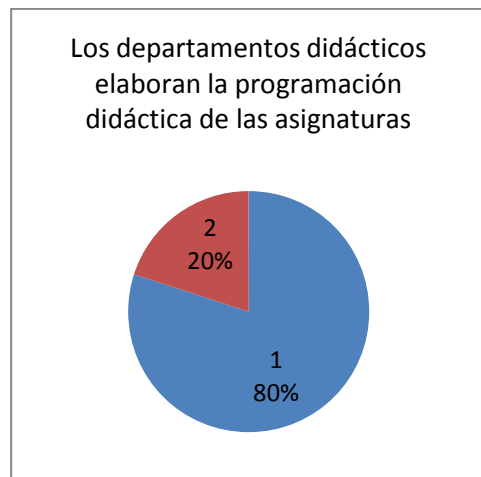


Gráfico 11.8.

Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo tuvo el consenso que se promueve por todos los encuestados. En la pregunta si los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología el 60% opinan que lo promueve y el 40% que no lo promueve, nuevamente hay estas respuestas porque no hay un departamento didáctico formal sino que es elaborado por el equipo de coordinadores y docentes.

### 3.2.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

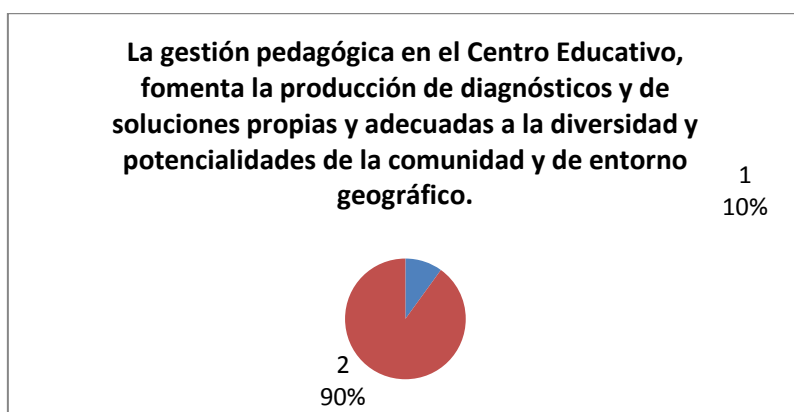
Tabla 12

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y de entorno geográfico.	9	90%	1	10%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 12



En esta pregunta los encuestados en un 90% piensan que se promueve 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 de entorno geográfico y solo el 10% opina que no.

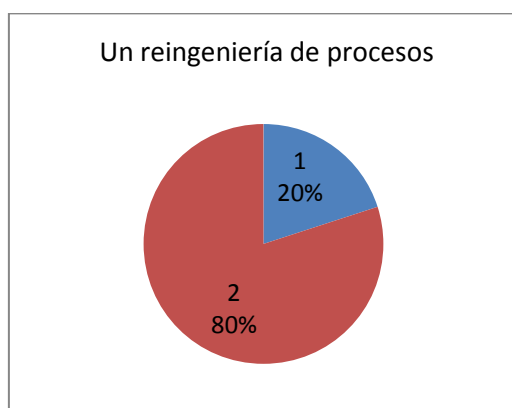
### 3.2.1.13. Material de planificación educativa

Tabla 13

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	Un reingeniería de procesos	2	20%	8	80%
B	Plan estratégico	5	50%	5	50%
C	Plan operativo anual	10	100%	0	0%
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	8	80%	2	20%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 13.1



En la pregunta sobre el material de planificación educativa no había consenso de si se realizaba o no en la institución ya que recién se está elaborando o aplicando en la institución o eran concepto que no conocían todos los directivos encuestados, por esta razón en cuanto a la reingeniería de proceso solo el 20% considera que se promueve y el 80 % considera que no se ha aplicado en la institución y falta este tipo de gestión administrativa.

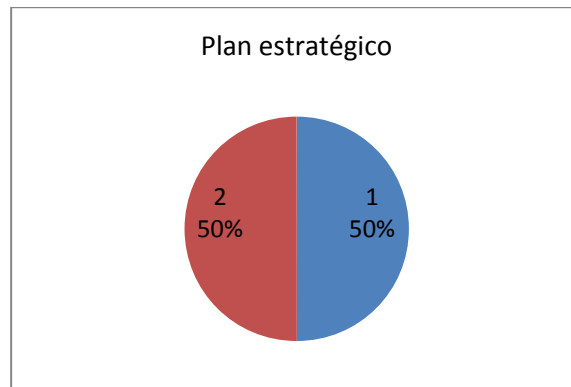


Gráfico 13.2

En cuanto el plan estratégico, el 50% piensa que se ha aplicado o aplica esta herramienta en la institución y el otro 50% piensa que no se utiliza o no se siente los resultados del mismo. También se puede determinar que no hay la suficiente comunicación sobre la gestión y los instrumentos que se utilizan en la institución a nivel gerencial solo tienen conocimiento la directora y comité administrativo más no todo el personal.

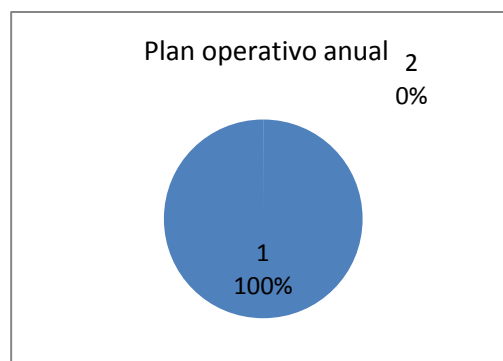


Gráfico 13.3

Plan operativo anual, es decir el POA, si se promueve, utiliza y se tiene conocimiento del programa según el 100% de los encuestados, se tiene el conocimiento de esta herramienta de planificación de la institución y se aplica este programa anual. En cuanto a proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes existe la capacitación interna con temas holísticos de desarrollo personal, técnicas de grupo, etc. así que el 80% de los encuestados siente que si es promovido. Solo el 20% opinan que no se promueve completamente porque falta capacitación más dirigida a cada área en lo académico y no solo pedagógico.

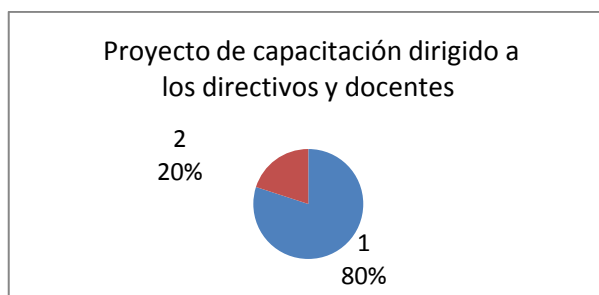


Gráfico 13.4

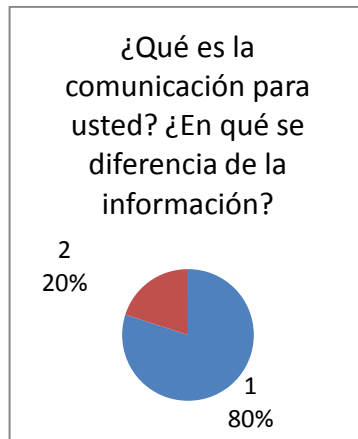
### 3.2.1.14. Resultados de la entrevista a directivos

Matriz 1

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	80%	4	20%	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	40%	2	60%	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	100%	5	0%	0
4	¿Cuál debe ser las características de un líder educativo?	80%	4	10%	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	100%	5	0%	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	80%	4	20%	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	60%	3	40%	2
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	40%	2	60%	3

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 14.1



En la entrevista que se realizó a distintos directivos en la primera pregunta, ¿qué es la comunicación para usted?, ¿en qué se diferencia de la información? El 80% tuvo una respuesta fuerte y positiva diferenciando claramente la función de la comunicación, enfatizando que llegue un mensaje claro y de buena manera y la información son los datos pero sin la interacción de la comunicación. Y el 20% de los directivos entrevistados tuvieron una respuesta no tan clara.

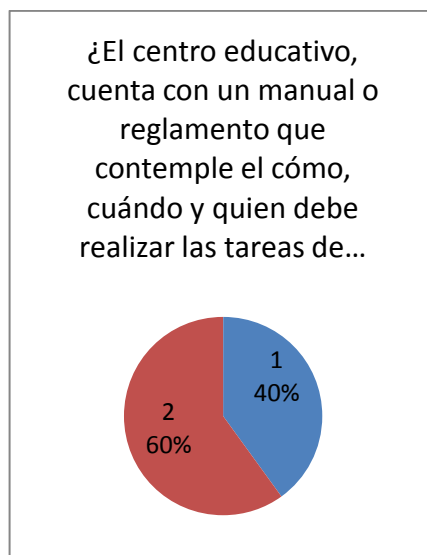


Gráfico 14.2

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo? La respuesta de esta pregunta fue dividida ya que se están elaborando los instrumentos como el manual de convivencia y reglamento interno, sin embargo está en proceso de desarrollarse y adaptarlo a la filosofía del colegio por lo tanto el 60% tuvo una respuesta positiva a que si contempla

las funciones de las tareas de liderazgo y el otro 40% piensan que aún no está claramente especificado las funciones del mismo.

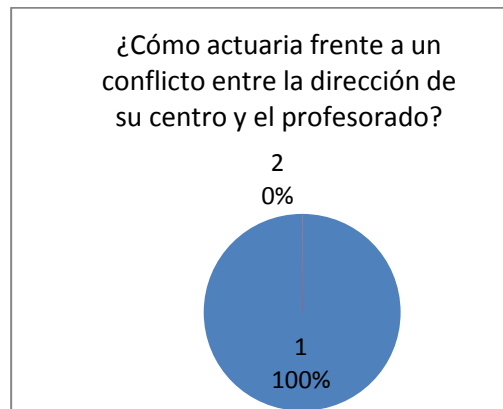


Gráfico 14.3

En la pregunta ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? Los directivos entrevistados todos tuvieron una respuesta fuerte y positiva de cómo actuarían frente a un conflicto con el profesorado, en su mayoría aludiendo a la buena comunicación, el dialogo, la mediación.

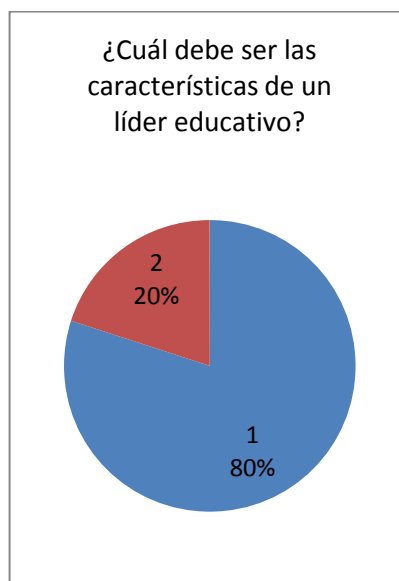


Gráfico 14.4

¿Cuál debe ser las características de un líder educativo? En esta respuesta el 80% de los entrevistados dieron una respuesta fuerte, dando una descripción completa de las características de un buen líder y las funciones que debe cumplir, su relación con los demás, su actitud. Hubo un consenso que un buen líder debe ser proactivo, decidido, tener buenas relaciones interpersonales y inteligencia emocional. Solo el 20% dio una respuesta concisa tal vez por el tiempo que dieron para la entrevista.



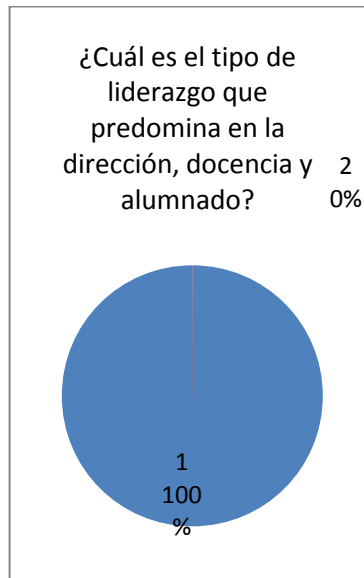


Gráfico 14.5

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? En esta pregunta hubo un consenso sobre el hecho que el tipo de liderazgo que predomina es el del líder democrático, proactivo, horizontal, reflexivo no autoritario y cerrado sino abierto a escuchar y participativo con sus colaboradores.

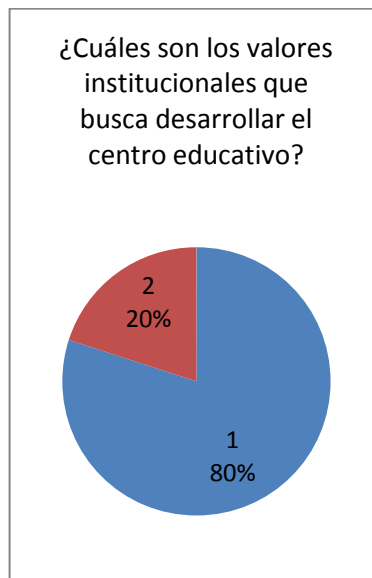


Gráfico 14.6

¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? El 80% tuvo una respuesta fuerte describiendo los valores y claros con los valores que busca desarrollar la institución, entre estos valores la honestidad, la tolerancia, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, autonomía, la autenticidad entre los

principales que están alineados con los valores que va con la filosofía del colegio.

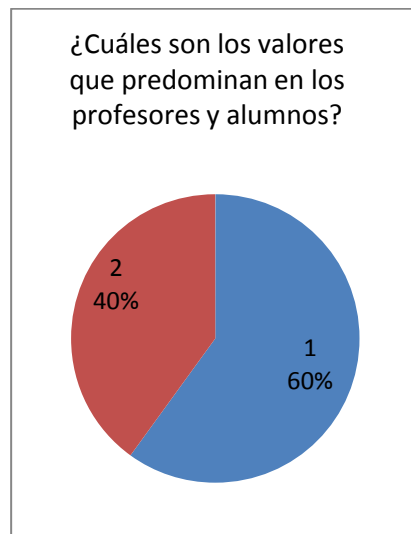


Gráfico 14.7

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? En cuanto a esta pregunta el 60% de los directivos tuvieron una respuesta fuerte y positiva y el 40% solo respondieron los mismos valores que se el colegio promueve.

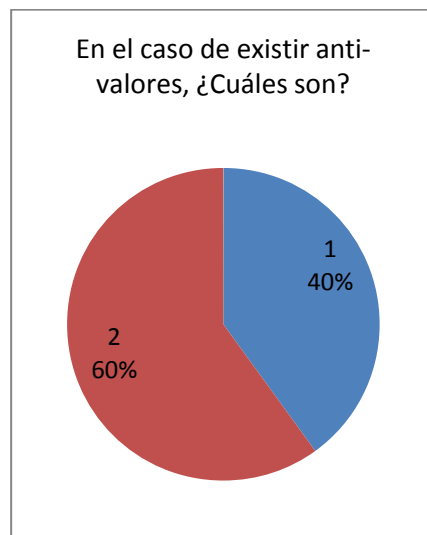


Gráfico 14.8

En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son? Algunos directivos opinaron que no hay antivalores que no están de acuerdo con esta idea sino que son errores y son enmendados en la medida que la persona toma conciencia de sus actos, y otros el 60%

si mencionaron anti-valores como la deshonestidad académica en la que se debe trabajar y mejorar al transmitir a los estudiantes que tomen conciencia real de lo que significa este antivalor.

### **3.2.1.15. *Discusión de los resultados de las encuestas y entrevista a los directivos.***

Se realizó las encuestas y entrevistas a directivos y personal docente responsables de sus áreas (matemáticas, ciencias biológicas, sociales y literatura) lo cual fue muy interesante al visualizar las distintas perspectivas que cada uno tiene de lo que es el liderazgo, el trabajo en equipo, la visión que tienen de la institución y como dirigen.

En algunas cosas coinciden como en la formación de equipos de trabajo donde existe una fuerte tendencia del trabajo en equipo. También hay el trabajo del comité directivo que en si tiene una reunión semanal sin embargo, se reúne ante todo el equipo docente trimestralmente para plantear metas y objetivos con aspectos académicos, pedagógicos, implemento de proyectos e innovaciones, etc.

En cuanto a cómo visualizan los directivos los criterios para medir el tamaño de la organización el más importante es el número de miembros de la organización con un 50%. Es un criterio cuantitativo, medible y valioso porque según el número de estudiantes se tiene más recursos económicos. El comité directivo nos fija metas de incremento de estudiantes cada año lectivo, en las distintas secciones (kínder, primaria y secundaria). No es el objetivo principal del colegio expandirse masivamente por que la filosofía del colegio está basada en la educación más personalizada pero si se propone mantener un crecimiento equilibrado con relación a los recursos necesarios para el colegio. Otro criterio al que se le da valor es el de los resultados obtenidos con un 31.25% por ejemplo en rendimiento académico, reconocimiento del colegio, posicionamiento, etc.

El colegio está en un constante proceso de crecimiento y mejoría, implementando herramientas de gestión educativa, ha tenido manual de convivencia y código de honor, reglamento interno que se han ido modificando y por esto no hubo un consenso completo con el ítem de si las tareas de los miembros están estipulados en el manual de normas ya que no existe uno como tal pero en el manual de convivencia se expone los derechos y obligaciones de las distintas figuras del colegio

El clima de respeto es creado por todos los miembros de la institución y es claro que el consenso de la toma de decisión está en manos de dos instancias, las directoras de primaria y secundaria en temas pedagógicos y académicos y las decisiones de orden mayor,

administrativas e institucionales son del comité directivo. La función de rector es más nominal y para un orden administrativo con el Ministerio de Educación.

En el colegio “Pachamama” existe mucha confianza en el equipo docente y muchas veces existen situaciones donde se delega en la toma de decisión para resolver conflictos con un 60% de aceptación. Es decir, por ejemplo que a los tutores se les delega la mediación entre estudiantes cuando hay conflictos o se puede conversar sobre algún conflicto entre profesores en una reunión de profesores. Solo si fuera una falta grave se acude a la directora, sin embargo ella está presente en las reuniones del equipo docente, en comunicación e involucrada en la cotidianidad del colegio.

En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo los distintos directores tienen un consenso en promover la excelencia académica, desarrollo profesional del docente y la participación de padres de familia todos en un 70%. Existe capacitación interna continua de docentes en metodologías y estrategias de enseñanza (por ejemplo brain-gym o inteligencias múltiples) por lo tanto un 90% siente que se promueve y en un margen de 10 % piensa que se promueve a veces porque se tiene la consideración de que falta capacitación profesional y de sus áreas. Como mencioné antes el trabajo en equipo es una fortaleza del personal y el que se vivencien los valores institucionales y por esto obtuvieron un 90%.

Los directivos tienen la concepción de que las habilidades de liderazgo se adquieren por la experiencia en un 90% o con capacitaciones continuas que combinan la práctica, teoría y reflexión en un 80%. Sorprendentemente, solo un 20% consideraba que se requieren las habilidades necesarias para liderar a través de estudios en gerencia.

Todos los directivos encuestados estuvieron de acuerdo con el hecho que el desempeño y el progreso de la institución mejora al tener ambientes cordiales de trabajo en un 100% En un 80% al usar información de los resultados de desempeño de los docentes, estudiantes y directivos. Y solo el 10% considera que puede mejorar al disminuir el número de estudiantes por aula

Para los directivos del colegio los organismos que integran el colegio más vital son: el técnico con un 100%, de coordinación 90% y de dirección 80%, es decir el consejo académico. Esta visión es muy positiva ya que justamente se está fortaleciendo el sistema de organización de coordinación de áreas y el consejo académico y los directivos han visto la real necesidad de implementarlo dentro del plantel.

Unos resultados interesantes fueron los obtenidos con respecto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y la junta de profesores donde en casi todos los ítems, los

directivos acordaron en un 100% que siempre se promueve que se establezcan acciones necesaria para mejorar el clima de convivencia, se lleve a cabo evaluaciones globales de seguimiento y establece medidas para resolución de conflictos.

En cuanto al departamento didáctico no existe como tal oficialmente pero están las funciones de la misma integradas en la coordinación académica y de áreas y hay un departamento de capacitación que nos dan temáticas de metodología, desarrollo holístico que también aportan a esta función, por lo tanto en el colegio se fomentan propuestas para elaboración de proyectos, promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento en un 90%.

En el tema de planificación educativa no había conciencia en los directivos de las áreas sobre la planeación institucional pero si había más conciencia sobre proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos en un 80%, la utilización del POA en un 100% y solo los directivos más altos estaban empapados de el plan estratégico del colegio y la reingeniería de procesos que se ha realizado en la organización, evidenciando la falta de comunicación y que realmente no se ha dado a conocer a los equipos de directivos y docentes sobre estos implementos al colegio.

### 3.2.2. Resultados de la información proporcionada por los docentes

Tabla 15

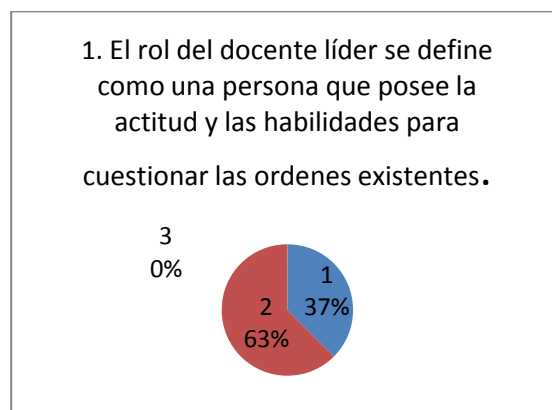
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.	6	37%	10	62%	0	0%
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	62%	6	37%	0	0%
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia, de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, harmónico, seguro y estimulante.	15	93%	1	6%	0	0%
4. Los directivos docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias-asociación civil – padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	56%	7	43%	0	0%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	13	81%	3	18%

6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	81%	3	18%	0	0%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	75%	4	25%	0	0%
8. Resistencia a los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	5	31%	11	68%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0%	3	18%	13	81%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	6%	3	18/%	12	75%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	81%	2	12%	1	6%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	15	93%	1	6%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	75%	4	25%	0	0%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa –financiera.	15	93%	1	6%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	50	6	37%	2	12%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	87%	2	12%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García

Gráfico 15.1



En cuanto a la preguntas dirigidas a los docentes, el 63% piensa que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes a veces y el 37% opinan que siempre, ya que hay la consideración que si esté bien cuestionar cuando es oportuno pero también acatar las órdenes y apoyar al equipo en la disposición.

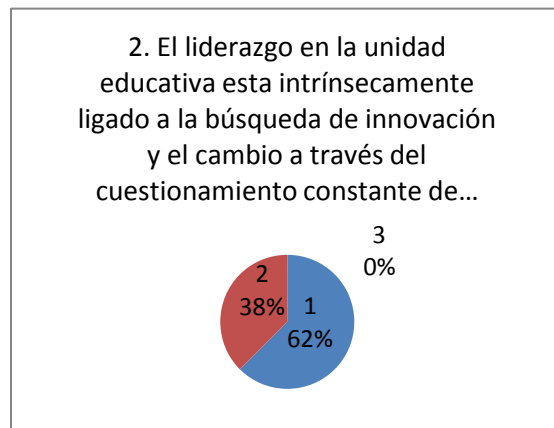


Gráfico 15.2

El 62% de los docentes están de acuerdo que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 37% considera que esto se da a veces. Hay una apertura a la búsqueda de la innovación, la creatividad y el mejoramiento.

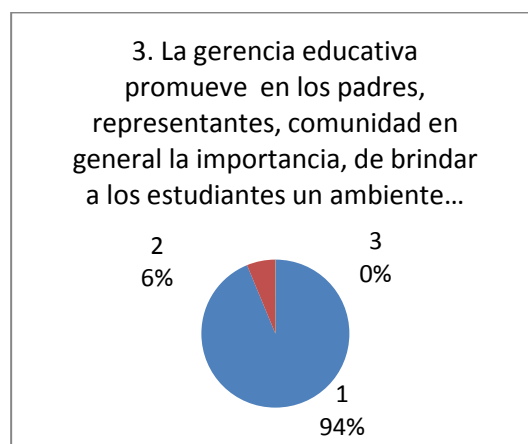


Gráfico 15.3

El 94% está de acuerdo que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia, de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, harmónico, seguro y estimulante, es uno de los objetivos mayores del colegio y solo el 6% piensa que esto se da a veces ya que siempre se puede mejorar.

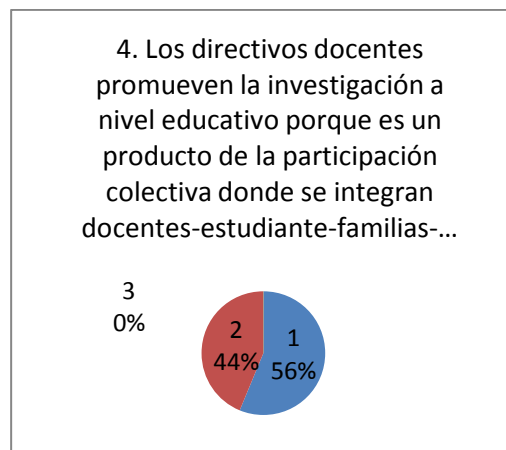


Gráfico 15.4

En esta pregunta, los docentes están de acuerdo a promover la investigación a nivel educativo en un 56% porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo y un 44% opinan que a veces ya que a través de los proyectos de investigación se logra este objetivo pero este aspecto debe implementarse aún más y también realizar investigaciones docentes.

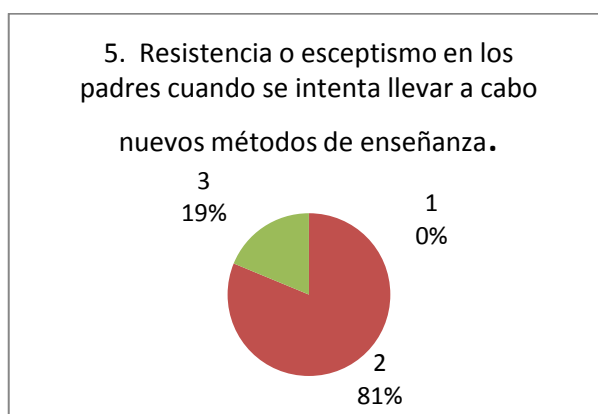
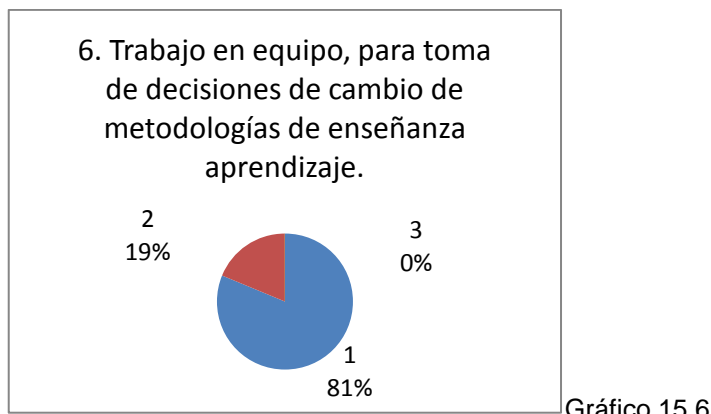


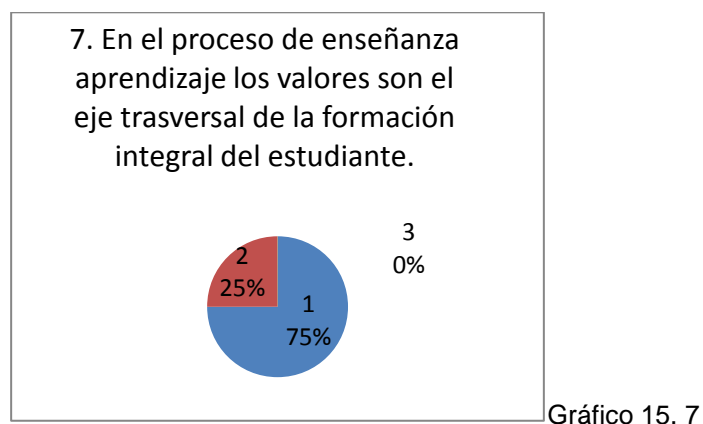
Gráfico 15.5

Los docentes encuestados consideran que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza en un 81%, ya que es una reacción habitual cuando se da cambios e innovaciones pero cuando se presenta bien y hay buena comunicación hay la aceptación de los padres y esta es la opinión el 19% de los encuestados.





El trabajo en equipo, si es un fuerte en el colegio los encuestados piensan en un 81% que si se trabaja en equipo para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje y solo un 19% piensa que esto se da a veces



En la pregunta sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje 75% de los docentes encuestados considera que siempre los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y se dan cuenta de la importancia de promover es aspecto en la educación como objetivo del colegio y el 25 % considera que a veces son el eje transversal y no siempre hay el espacio para integrarlos en el pensum académico. Sin embargo, no hay un porcentaje de negativa a este aspecto reflejando que si se le da prioridad.

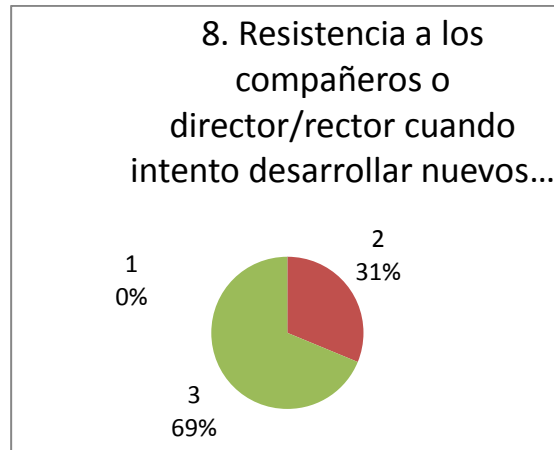


Gráfico 15. 8

Los porcentajes obtenidos de la pregunta sobre resistencia a los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza el 69% opinan que no hay resistencia, 31% a veces existe resistencia y 0% que siempre hay resistencia, reflejando que en su mayoría hay apertura a la innovación en métodos de enseñanza entre compañeros de trabajo y la dirección.

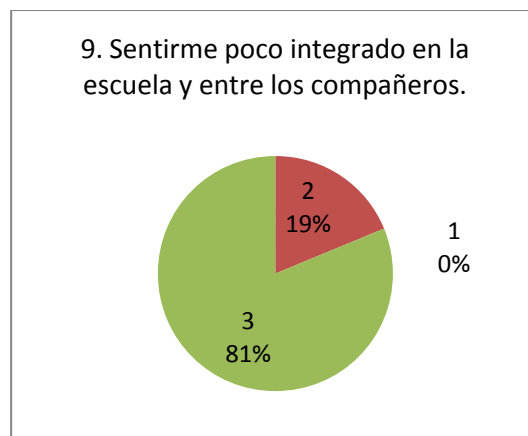


Gráfico 15.9

En el aspecto de la integración de los docentes en el colegio y entre compañeros el 81 % no consideran que están poco integrados en la colegio y entre los compañeros y solo el 19 % siente esto a veces, esto muestra que en su mayoría los docentes se siente bien en el trabajo y hay un buen clima escolar.



Gráfico 15.10

Al preguntar si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo el 75% de los docentes consideran que no hay desacuerdo continuo, el 19% a veces y solo el 6 % que si existe, es un porcentaje bajo y se puede determinar que en su mayoría los docentes siguen y están de acuerdo con la directora de la institución y su forma de trabajo.

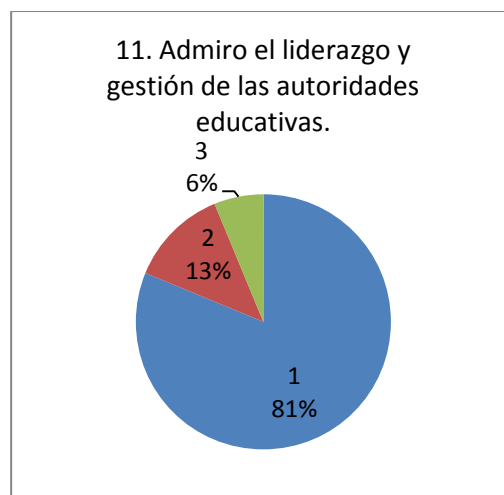


Gráfico 15.11

Entre los docentes el 81% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la institución y el 13% admiran a veces su trabajo y el 6% no admiran su liderazgo. Es una postura mayormente a favor del liderazgo y gestión de las autoridades, es una labor compleja y siempre hay espacio para mejorar y realizar mejor labor.

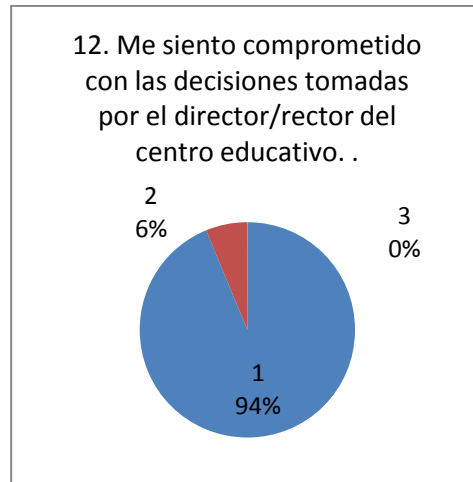


Gráfico 15.12

El 94% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo que es un alto porcentaje y se ve un buen liderazgo y a su vez un equipo que está dispuesto al compromiso con la directora, el 6 % es un porcentaje que se siente comprometido a veces.

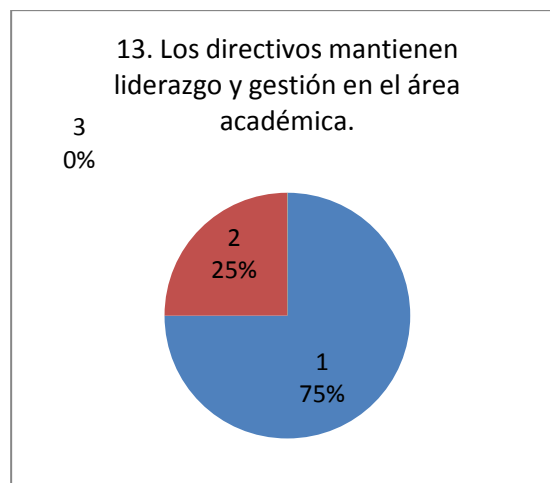


Gráfico 15.13

El 75% de los docentes consideran que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica mientras que el 25% considera que esto se da a veces, por el hecho que algunos docentes quisieran un mejor rendimiento académico, más horas de estudio en sus áreas, programas más exigentes.

Este es un proceso continuo de mejora y en general los directivos si tiene este objetivo en el área académica.



Gráfico 15.14

En el área administrativa- financiera la percepción es que los directivos tienen un buen manejo de liderazgo y gestión en esta área en un 87% y el 13% considera que a veces hay un buen liderazgo y gestión de esta área.

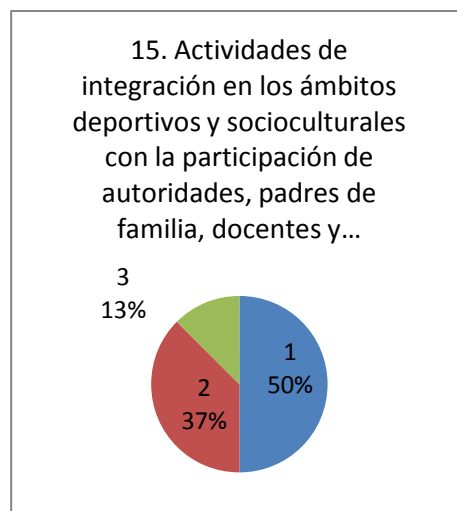


Gráfico 15.15

El 50% de los docentes consideran que se promueven las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 37% consideran que esto se da a veces pero que debería fomentarse más este tipo de actividades y el 13 % opinan que no hay actividades de integración en el ámbito deportivo o socio cultural que incluyendo especialmente a los padres y es un punto a reflexionar para la de promover más esta integración.

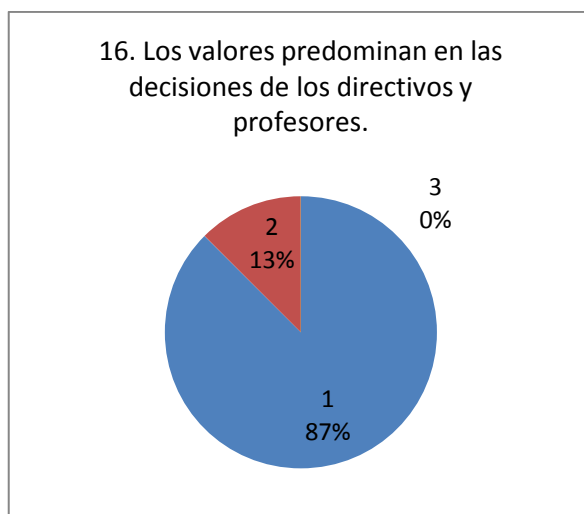


Gráfico 15.16

Y en la última pregunta de la encuesta a docentes el 87% opinan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Mientras que el 13% opinan que es a veces y falta promover la visión de valores en todos los aspectos de la institución.

### **3.2.2.1. Discusión sobre los resultados de las encuestas a los docente**

Al analizar los datos obtenidos de las encuestas a los docentes de la sección secundaria del colegio, me doy cuenta que es una herramienta sumamente valiosa como gerente educativo porque así realmente se puede plasmar y conocer el pensamiento de los docentes y como estos están laborando, que piensan de la institución, su estructura, el clima escolar, etc.

Los resultados más significativos de los docentes de una población de 16 profesores se destaca que un 90% da valor q que se promueva en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro. Es parte de la filosofía del colegio se nota que se aplica realmente y se trata de crear u ambiente óptimo para el aprendizaje.

También se ve entre los docentes la fortaleza del trabajo en equipo. Es la forma de trabajo más habitual entre docentes en áreas de asignaturas, en comisiones de trabajo de distintas ámbitos (social, de eventos culturales, académico, disciplinario, proyectos, etc.), en juntas de profesores y docentes, planeación de trabajo etc. En la encuesta el 81% opinan que se toma decisiones de cambio de metodología de enseñanza, de programas a implementarse, etc., que es la mayoría.

Con esta pregunta se ve que hay un equipo fuerte de trabajo y apertura de trabajar de esta manera entre docentes y directivos.

En cuanto a la investigación educativa, es un pilar del colegio los proyectos académicos y se realizan investigaciones trimestrales en todos los cursos donde investigan, desarrollan marcos prácticos de la investigación y presentaciones sobre los mismos. Se desarrolla y despierta el interés en la investigación. Sin embargo, se debe ir profundizando para realmente hacer impactos con las investigaciones en especial en estudiantes de cursos mayores y fomentarlo a nivel de los docentes también como proyectos de la investigación dentro de la institución para implementar cambios y mejoras del mismo. Así a su vez, lograr integrar la participación de docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en conjunto materializar metas del colegio.

Al encuestar a los docentes también se pudo dar cuenta de algunos puntos en cuanto a los valores. La mayoría de los docentes sienten que los valores son el eje transversal del proceso enseñanza-aprendizaje para la formación integral de los estudiantes. Sin embargo, es la opinión de los estudiantes y padres que falta su implementación y les gustaría que se dé más de valores en clases. Los valores también son fundamental en la toma de decisiones más del 80% de los docentes ven reflejado esto en las acciones de los directivos y suyas propias en cuanto a toma de decisiones y es el sentir de tanto padres como estudiantes que se enseña valores a través del ejemplo en los docentes. Pero se puede evidenciar la necesidad de fomentar más a los valores en distintos espacios del colegio.

Al analizar las encuestas, también se evidencia el clima organizacional positivo entre docentes. La gran mayoría se siente bien en el ambiente de trabajo entre compañeros y con los estudiantes y directivos. Es un fuerte del colegio el crear un ambiente favorable, no sólo en clases para los estudiantes sino en general crear un espacio armonioso entre todos sus miembros. La mayoría tampoco tiene resistencia al intentar desarrollar nuevas ideas o métodos de enseñanza de compañeros o directivos y hay admiración y compromiso con las decisiones tomadas por los directivos. La mayoría de docentes no siente que hay desacuerdos continuos en la relación entre docentes y los directivos de la institución. Además, la visión de los docentes es que si hay liderazgo en los directivos en el área académica y administrativa. Todo esto favorece en gran medida a la institución y es más fácil trabajar en un ambiente así y llegar a los objetivos planteados.

### 3.2.3 Resultados de la encuesta a estudiantes

Tabla 16

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	40%	14	56%	1	4%	0	0%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	4%	7	28%	14	56%	3	12%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	0	0%	19	76%	6	24%	0	0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0%	8	32%	12	48%	5	20%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	2	8%	5	20%	12	48%	6	24%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0%	8	32%	10	40%	7	28%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	8%	15	60%	6	24%	2	8%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación del docente.	6	24%	13	52%	6	24%	0	0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	8%	2	8%	7	28%	14	56%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	56%	11	44%	0	0%	0	0%
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	8	32%	10	40%	7	28%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	24%	20	80%	19	76%	0	0%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	8%	20	80%	3	12%	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	32%	15	60%	2	8%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama

Elaboración: Paola García



Gráfico 16.1

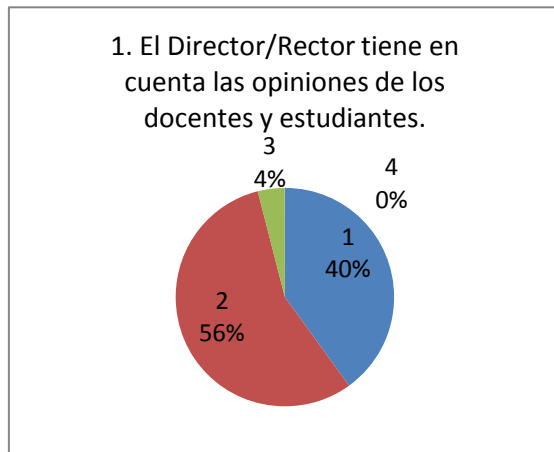
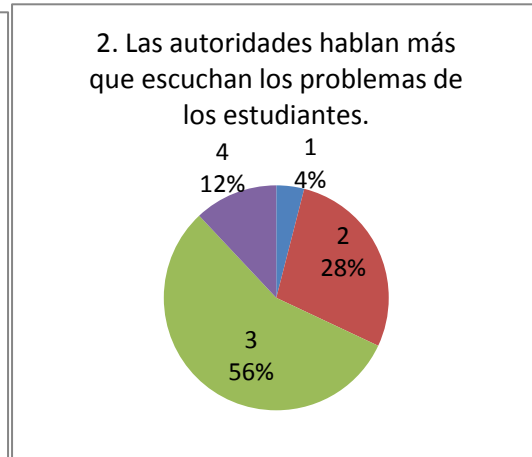


Gráfico16.2

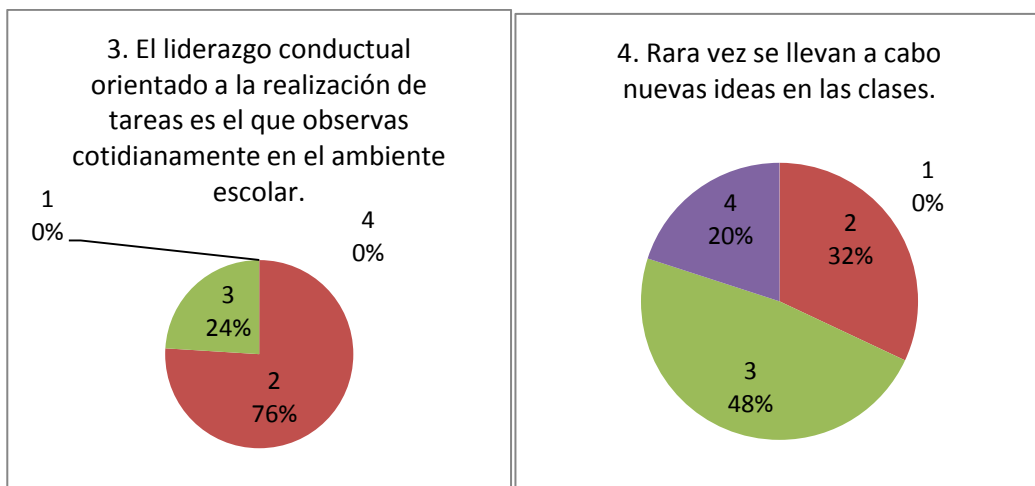


En las encuestas a los estudiantes el 56 % de los alumnos encuestados piensan que son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes por el director o rector. Y el 40% opina que a veces, pero no hubo respuestas negativas, por lo tanto se ven en la encuesta que si siente apertura de las autoridades al escuchar a su personal docente y estudiantes.

El 56% de los estudiantes están en desacuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes el cuál es un índice alto y positivo ver esta percepción de los estudiantes, el 12% está completamente en desacuerdo y solo el 28% está de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes. En sí, al contar con la asamblea estudiantil, se escucha mucho los problemas e ideas de los estudiantes, se tiene la apertura y es parte de la filosofía del colegio este punto, el validar al estudiante , lo que piensa y siente.

Gráfico 16.3

Gráfico 16.4

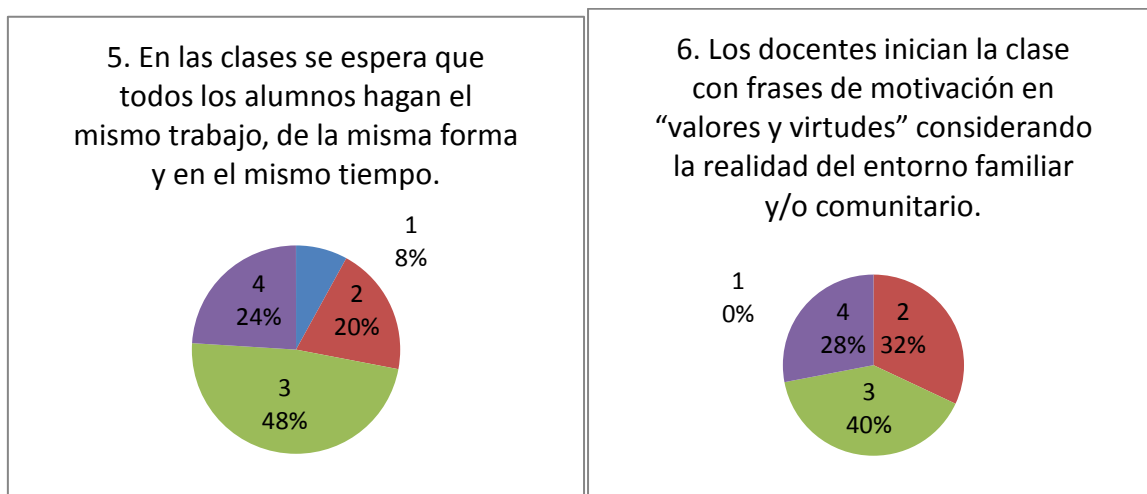


El 76 % de los estudiantes están de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar y solo el 24% de los estudiantes encuestados están en desacuerdo evidenciando que existe un liderazgo conductual.

En cambio, en la pregunta si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases el 48% de los estudiantes están en desacuerdo y el 20% están en completo desacuerdo, nuevamente un alto índice de la opinión de los estudiantes evidenciando que existe creatividad e innovación en las ideas de las clases. Y un porcentaje relativamente bajo del 32% que está de acuerdo con esta idea, que puede reflejar algunas clases que necesitan mejorar en la variedad de actividades e ideas para sus materias.

Gráfico 16.5

Gráfico 16.6



En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo es otro ítem donde la mayoría de los estudiantes estaba en desacuerdo con el 48% y completamente en desacuerdo con el 24% y solo el 28% está de acuerdo. La mayoría de los encuestados sienten que se les da importancia al proceso individual y su ritmo de trabajo y preferencias de actividades.

En la pregunta si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario se obtuvo que el 40% estar en desacuerdo y 32% completamente en desacuerdo evidenciando un punto débil en el tema de valores. Los estudiantes piensan que no se promueven lo suficiente en clases y es un punto a mejorar. Solo el 32% piensa que si se promueve o están desacuerdo en este punto.

Gráfico 16.7

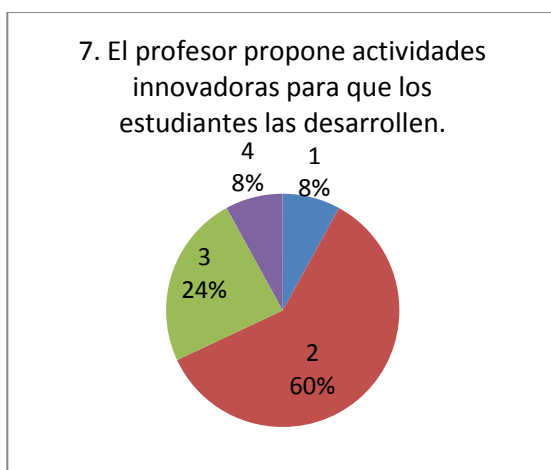
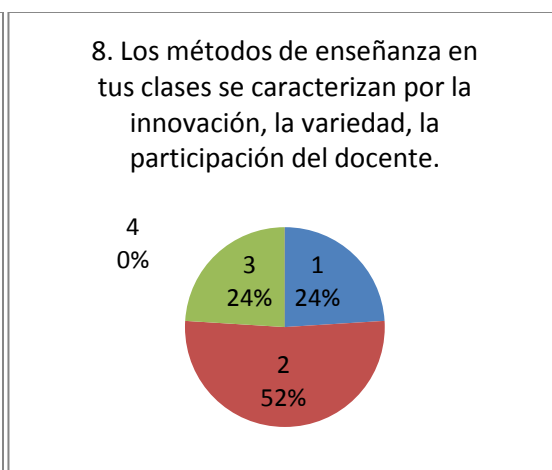


Gráfico 16.8



El 60% de los estudiantes están de acuerdo que los profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, incluso hay un 8% que esta n completamente de acuerdo con este punto mientras que el 24% está en desacuerdo y el 8 % completamente en desacuerdo. Hay un gran porcentaje que opina que hacen actividades innovadoras para que desarrollen los estudiantes.

Así mismo, en la pregunta si los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación del docente el 52% está de acuerdo con que los profesores dan clases innovadoras y variadas e incluso el 24% completamente de acuerdo y solo el 24% en desacuerdo, así reflejando que tenemos como docentes una fortaleza en

este punto metodológico.

Gráfico 16.9

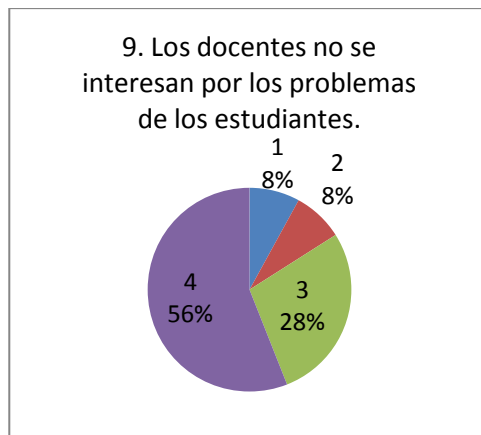
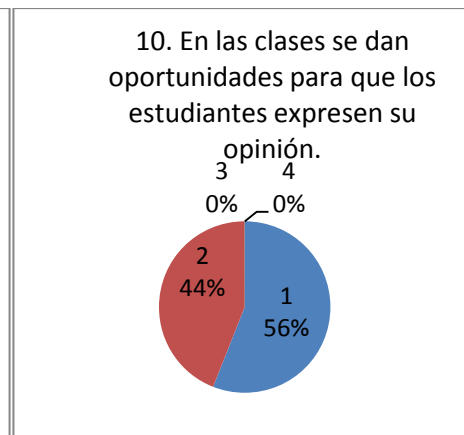


Gráfico 16.10



En la pregunta si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes un gran porcentaje están completamente en desacuerdo con el 56%, el 28% en desacuerdo y solo el 16% restante en acuerdo y completamente en desacuerdo, nuevamente reflejando la fortaleza del colegio de interesarse por la parte emocional y social de los estudiantes.

También en la pregunta sobre el hecho que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión la respuestas son positivas y demuestra otra fortaleza del colegio de promover el valor de respeto y libertad de opinión. Los estudiantes solo respondieron completamente de acuerdo y de acuerdo con el 56% y el 44% respectivamente.

Gráfico 16.11

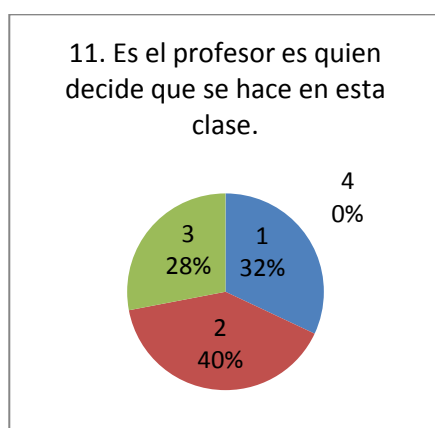
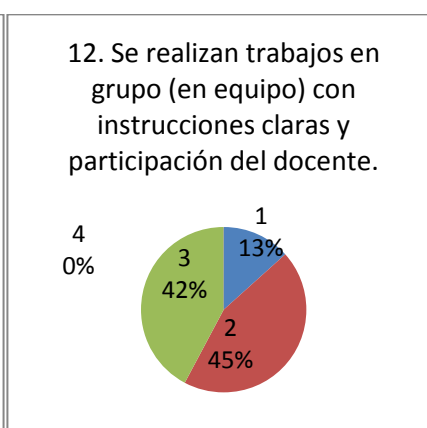


Gráfico 16.12



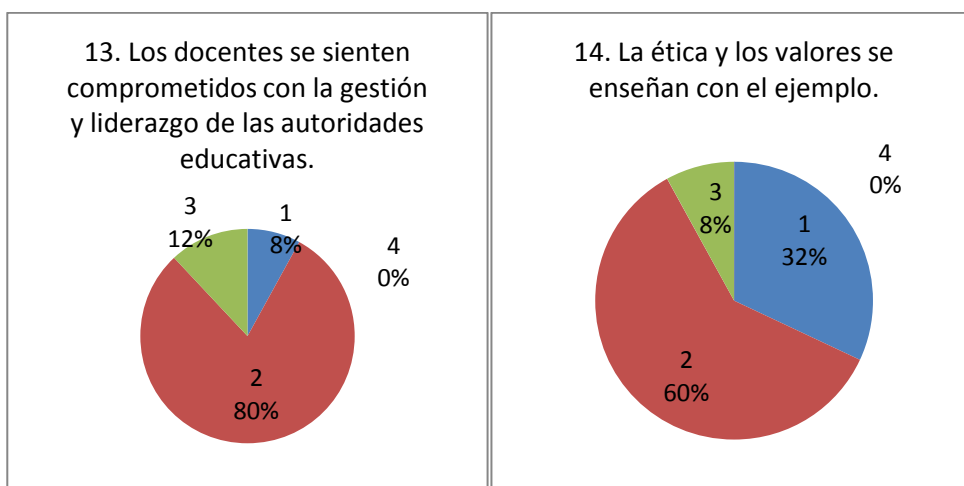
El 40% de los estudiantes encuestados opinan que el profesor es quien decide que se hace en esta clase el 32% está completamente de acuerdo que el profesor decide que hacer en

clase y el 28% está en desacuerdo. En este punto la mayoría sienten que el profesor es quien determina que se hace en clase ya que preparan sus clases de cierta manera pero hay veces que se da apertura a la elección de los estudiantes.

En la pregunta de si se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente el 45% está de acuerdo y el 13% está completamente de acuerdo mientras que el 42% está en desacuerdo, la mayoría considera que se promueve el trabajo en equipo en las actividades en el aula y el trabajo cooperativo.

Gráfico 16.13

Gráfico 16.14



En la encuesta los estudiantes opinan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 80% y completamente comprometidos en un 8%, y solo el 12% en desacuerdo evidenciando que la mayoría de la población encuestada tiene la percepción de compromiso entre los docentes con las autoridades. Y la última pregunta a los estudiantes sobre si consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 60% está de acuerdo, el 32% completamente de acuerdo y solo el 8% en desacuerdo.

### 3.2.4. Resultados de la encuesta a padres de familia

Tabla 17

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Colegio (docentes y directivos) fomentan el liderazgo en la institución a través de sus actividades cotidianas de enseñanza	10	41%	14	58%	0	0%	0	0%
2. Se logra fomentar el liderazgo en sus hijos con actividades educativas como: proyectos, asambleas, actividades internas y eventos como la Pachanga.	14	58%	10	41%	0	0%	0	0%
3. Se realizan suficientes actividades intercolegiales y de participación estudiantil en la comunidad para el desarrollo destrezas de liderazgo	0	0%	12	50%	10	41%	2	8%
4. La participación de los estudiantes en intercambios culturales organizados por el colegio fomenta el liderazgo.	8	33%	16	66%	0	0%	0	0%
5. Los estudiantes tienen la oportunidad de expresar sus ideas y lograr que se realicen en el ámbito escolar.	12	50%	12	50%	0	0%	0	0%
6. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	50%	10	4%	2	8%	0	0%
7. Se enseñan valores que usted fomenta en casa en el colegio, en clases y en el ámbito escolar	12	50%	12	50%	0	0%	0	0%
8. Es importante la participación de padres de familia en actividades escolares para fomentar conjuntamente valores deseados para sus hijos	24	100%	0	0%	0	0%	0	0%
9. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias— padres y representantes- con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	33%	10	41%	6	25%	0	0%
10. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	8%	10	41%	10	41%	2	8%
11. Se realizan suficientes actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	0	0%	16	66%	8	33%	0	0%
12. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia, de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	75%	6	25%	0	0%	0	0%

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

Gráfico 17.1

1. El Colegio (docentes y directivos) fomentan el liderazgo en la institución a través de sus actividades cotidianas de enseñanza

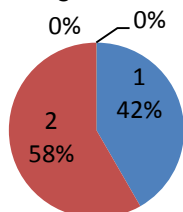
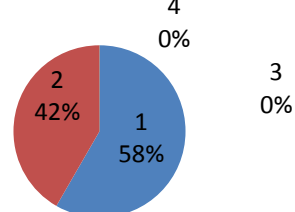


Gráfico 17.2

2. Se logra fomentar el liderazgo en sus hijos con actividades educativas como: proyectos, asambleas, actividades internas y eventos como la Pachanga.



Del grupo de 24 padres de familia encuestado, el 52% opina que el Colegio (docentes y directivos) fomentan el liderazgo en la institución a través de sus actividades cotidianas de enseñanza y el 42% opinan que están completamente de acuerdo por el trabajo en proyectos y participación estudiantil. Es un colegio que fomenta el liderazgo pero debe fomentar más, tener mayor participación externa en eventos de liderazgo y consejos estudiantiles.

Igualmente, en la pregunta a los padres si se logra fomentar el liderazgo en sus hijos con actividades educativas como: proyectos, asambleas, actividades internas y eventos como la Pachanga el 52% está completamente de acuerdo y el 42% está de acuerdo, esto da evidencia que los padres están contentos como se manejan estas actividades dentro del colegio y las consideran positivas para el desarrollo de sus hijos y su porvenir dándoles ciertas aptitudes de liderazgo.

Gráfico 17.3

3. Se realizan suficientes actividades intercolegiales y de participación...

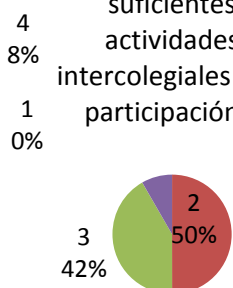
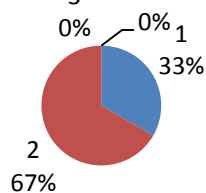


Gráfico 17.4

4. La participación de los estudiantes en intercambios culturales organizados por el...



50% de los padres están de acuerdo que se realizan suficientes actividades intercolegiales y de participación estudiantil en la comunidad para el desarrollo destrezas de liderazgo, el 42% están de acuerdo y el 3% está en desacuerdo y el 8% en completo desacuerdo, son criterios divididos pero se puede reflexionar en el hecho que si pudiera haber más participación externa y de gestión entre los estudiantes.

A su vez el 67% de los padres están de acuerdo que la participación de los estudiantes en intercambios culturales organizados por el colegio fomenta el liderazgo y el 33% están completamente en acuerdo, es una actividad que es apreciada entre los padres y positiva para el desarrollo de los estudiantes por lo tanto se debe fortalecer más este tipo de actividades culturales de intercambio.

Gráfico 17.5

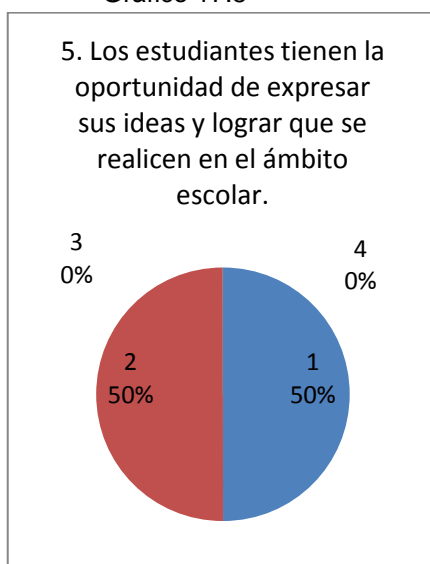
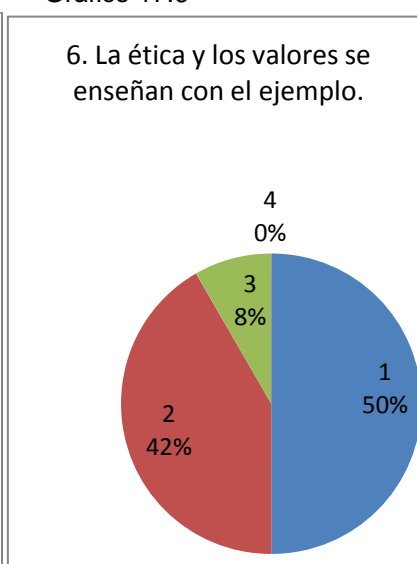


Gráfico 17.6



En la pregunta si los estudiantes tienen la oportunidad de expresar sus ideas y lograr que se realicen en el ámbito escolar esta la opinión de los padres es que el 50% está de acuerdo y el 50% completamente de acuerdo, esto es positivo ya que los padres ven que la filosofía del colegio se está aplicando a través de espacios como la asamblea y eventos de autogestión en los que pueden participar los estudiantes como el evento cultural de la Pachanga. Son actividades positivas que se deben expandir y buscar como ofrecer más espacios de este tipo.



En cuanto a la ética y los valores si se enseñan con el ejemplo el 50% está completamente de acuerdo, el 42% de acuerdo y el 8% no están de acuerdo. Los padres esperan este comportamiento de los docentes y así promover valores también.

Gráfico 17.7

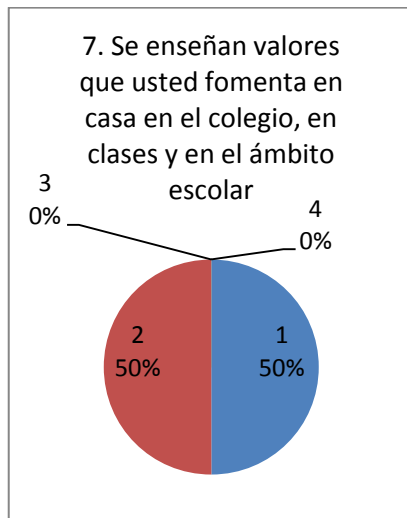
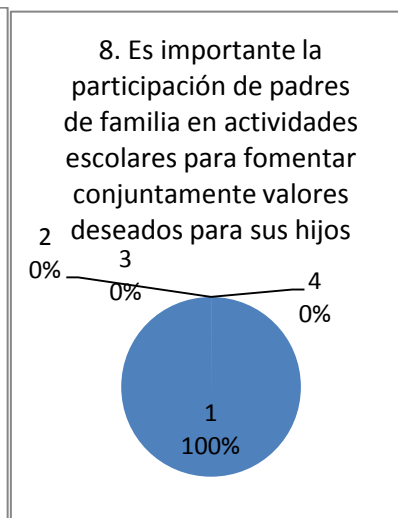


Gráfico 17.8



El 50% de los padres de familia están completamente de acuerdo y eso otro 50% están de acuerdo que se enseñan valores que los padres fomenta en casa en el colegio, en clases y en el ámbito escolar, es decir que están alineados con la filosofía del colegio y la que esta promueve. Hay también un consenso en los padres encuestados en el hecho de que es importante la participación de padres de familia en actividades escolares para fomentar conjuntamente valores deseados para sus hijo en un 100% reflejando así que los padres están comprometido con la propuesta del colegio y tienen conciencia de que deben ser activamente participativos en el proceso educativo de sus hijos.

Gráfico 17.9

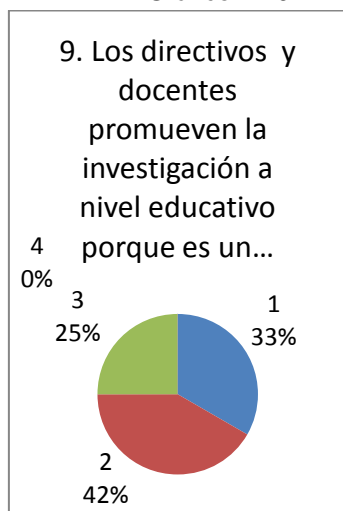


Gráfico 17.11

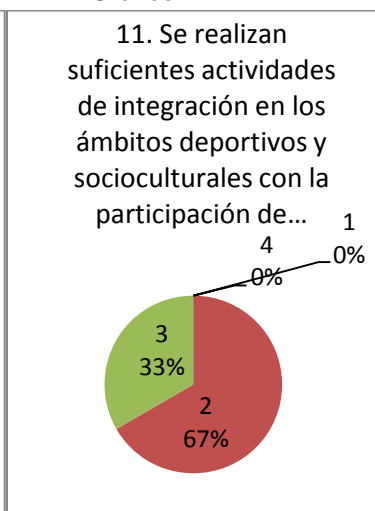
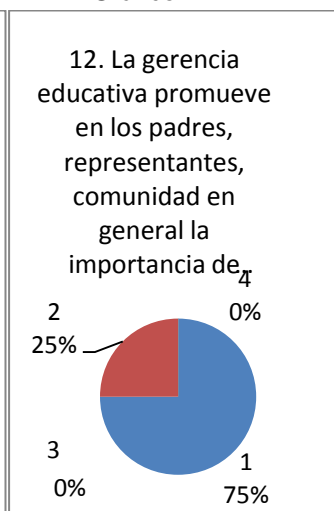


Gráfico 17.12



42% de los padres de familia encuestados también opinan y están de acuerdo con que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias--padres y representantes- con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. 33% están completamente de acuerdo y 25% no están de acuerdo con que los directivos y docentes promueven la investigación lo suficiente para integrar a todas las partes en el proceso educativo, quizás evidenciando el poder tener otras formas de integrar docentes estudiantes y familias.

Hay posturas divididas en los padres encuestados con 41% de acuerdo y 41% en desacuerdo en la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Cuando hay claridad en las propuestas no hay desconfianza y la mayoría de padres del colegio están de acuerdo con la filosofía y a metodología propuesta por el colegio.

Según los resultados en esta pregunta de los padres encuestados el 67% están de acuerdo con el hecho que se realizan suficientes actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes mientras que el 33% están en desacuerdo. Tal vez está dividido este punto ya que se hacen actividades culturales como el Festival Cultural Pachanga pero no se hace actividades deportivas que incluya a los padres y se podría organizar más eventos donde los padres puedan colaborar y participar.

Y como último punto de la encuesta a los padres de familia, el 75 % está de acuerdo y el 25% completamente de acuerdo que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia, de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Es un punto muy importante en la filosofía del colegio crear un ambiente positivo, armónico para estimular a los estudiantes y se ve reflejado este punto en la opinión emitida por los padres en este punto.

### **3.2.4.1. *Discusión de la encuestas a los Padres de Familia***

Los padres de familia tuvieron mucha apertura al realizar esta encuesta, interesados en la investigación y el proceso educativo de sus hijos. Tuvieron respuestas favorables en los mismos puntos como en la pregunta sobre el ambiente del colegio armonioso y propicio para el proceso de aprendizaje, la mayoría de los padres encuestado están de acuerdo que si, y es un objetivo logrado en el Colegio "Pachamama".

En cuanto a valores, opinan que se enseña con el ejemplo pero si podría impartirse más en clase y un buen espacio es tutoría y crecimiento personal pero con un programa estructurado.

En cuanto a liderazgo y participación, la opinión está dividida, algunos de los padres encuestados, la mayoría de padres piensan que las actividades propuestas por el colegio como el intercambio estudiantil, el festival cultural pachanga que es en parte gestionado por estudiantes la participación estudiantil promueve el liderazgo, pero a su vez algunos padres piensan que debe existir más espacios donde los chicos puede expresarse, dar sus opiniones y además participar en actividades comunitaria. Hay padres que también esperan más participación de los estudiantes en eventos deportivos y culturales donde los padres también pudiesen integrarse y participar tomando así más participación activa en los proceso de aprendizaje y socialización de sus hijos.

### 3.2.5. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1:</b></p> <p><b>Limitada participación intercolegial</b></p>	<p>Falta de recursos económicos para clubs y actividades externas para remuneración para docentes que se encarguen de estas actividades de participación estudiantil.</p> <p>Falta de recursos humanos, es decir tiempo para que los profesores apoyen en este tipo de actividades o falta de personal docente para que sea hagan responsables de actividades de participación estudiantil.</p> <p>Pocos implementos deportivos y canchas espacios para actividades Deportivas.</p> <p>Desmotivación del personal docente y de los estudiantes para tomar parte en actividades y participación estudiantil</p>	<p>-No hay suficiente apoyo del colegio a los estudiantes para participar más activamente en distintos eventos intercolegiales</p> <p>-No se motiva a los estudiantes para ir a ferias de ciencias, concursos de oratoria, arte, proyectos ecológicos, foros, Modelos de Naciones Unidas, participación estudiantil en ayuda social etc.</p> <p>-No se ha logrado tener muchas experiencias externas al colegio para ganar reconocimiento y prestigio por la participación de nuestros estudiantes.</p> <p>- Poca participación deportiva.</p> <p>- Poco apoyo para crear equipos tanto masculinos como femeninos en distintos deportes (fútbol, voleibol, básquet, tenis, atletismo y de deportes extremos).</p> <p>-Pocos campeonatos internos y espacios para practicar estos deportes.</p> <p>-Poca motivación y apoyo para que los estudiantes participen en encuentros con otros colegios, campeonatos intercolegiales, etc.</p>

<p><b>Problema 2:</b></p> <p><b>Deficiente calidad profesional del cuerpo docente</b></p>	<p>-No todos los profesores tiene la debida capacitación docente en la pedagogía del colegio y técnicas de enseñanza, estrategias, actividades para poner en práctica en clases.</p> <p>-Algunos docentes aún no tiene títulos de tercer nivel como profesores y deben realizar sus estudios</p> <p>-Falta de apoyo de la institución para apoyar a sus docentes en la obtención y realización de cursos o masterados acorde a sus áreas de trabajo. (Motivación económica.)</p>	<p>-Ausencia de actividades de sean un reto o motivantes para el cuerpo docente y para adquirir nuevas experiencias y conocimientos para así innovar en el Colegio.</p> <p>-Desmotivación.</p> <p>-Falta de estrategia para crear actividades y métodos innovadores para sus materias.</p>
<p><b>Problema 3:</b></p> <p><b>No hay motivación propia de los estudiantes para implementar la cultura ciudadana en la vida cotidiana de los estudiantes.</b></p>	<p>-No se ha implementar más programas institucionales de ayuda a la comunidad desde cursos menores.</p> <p>-No se ha instaurar la obligatoriedad que un proyecto al año debe ser de ayuda a la comunidad o al entorno educativo.</p> <p>-No se ha implementado programas de ayuda comunitaria que se realicen como proyectos personales por lo menos una vez al año por todos los estudiantes de todos los cursos.</p> <p>-No se ha realizado campaña de concientización de la realidad del entorno del colegio para abrir los ojos a estudiantes y llegar a ellos con la necesidad de ayudar y crear más programas propuestos por ellos para trabajar en la comunidad</p>	<p>-Los estudiantes de los cursos superiores (2do y 3ero de Bachillerato) realizan programas propuestos por el Ministerio de Educación como es la alfabetización, trabajo comunitario como capacitaciones en salud, ayuda social al contribuir con escuela haciendo material didáctico pero falta implementar más proyectos personales al desarrollo de ayuda social sin que esta sea impuesta.</p>

Fuente: Datos recogidos del colegio Pachamama  
Elaboración: Paola García

## **4 . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

## **4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **4.1.1 Conclusiones**

El análisis de la institución educativa Pachamama se inició con la premisa de que el desarrollo de la institución al estar basado en una estructura educacional alternativa, iniciaba su desenvolvimiento desde el desconocimiento de los instrumentos necesarios para este tipo de educación nueva en el Ecuador.

- Se evidencia a través de la investigación desarrollada en este trabajo la carencia de gestión en liderazgo a nivel administrativo específicamente en cuanto al desarrollo de los instrumentos de gestión como Plan operativo anual, el plan estratégico y el proyecto educativo institucional que aún están en construcción. En cuanto al manual de organización, el código de ética y organigrama se pudo constatar la ausencia de los mismos y la necesidad de que se implemente.
- Se pudo constatar la necesidad de establecer y dar a conocer un lineamiento de funciones en cuanto a los cargos administrativos, directivos y académicos en las respectivas áreas y funciones de cada docente.
- Como consecuencia de la falta de lineamientos administrativos ha existido una falta de conexión entre secciones del colegio y en especial entre el grupo administrativo – académico.
- A través de las encuestas a docentes se observó que, aunque existe la continua atención a la capacitación docente en áreas como la educación holística y talleres prácticos en cuanto a la implementación de métodos alternativos de educación; se debe agregar énfasis en cuanto a la instrucción de los docentes en sus respectivas áreas de enseñanza para mejorar el nivel académico.
- En cuanto al desarrollo holístico estudiantil se observa la presencia del desarrollo académico y social, con el concepto de enseñar a través del ejemplo, en cuanto a valores, por parte de los docentes, sin embargo, no hay un enfoque importante en cuanto a valores y liderazgo que incluya una capacitación formal como por ejemplo talleres o espacios que contribuyan al análisis de estos temas.

- A través de las encuestas se puede constatar la necesidad de implementar un estilo de liderazgo trascendental por parte de la sección administrativa que permita el desarrollo profesional y la estabilidad laboral de todo el personal que conforma la institución.
- La carencia de una estructura formal que permita la participación estudiantil en el desarrollo de la institución ha generado una falta de motivación en los alumnos y docentes en cuanto a generar los espacios apropiados para esta participación.
- En un análisis general de las observaciones obtenidas se encuentra una carencia de políticas de inclusión a nivel de los padres de familia que les permita participar en el proceso de aprendizaje y desarrollo integral de sus hijos dentro de la institución. Esto ha obstaculizado la consciencia de responsabilidad sobre su proceso de aprendizaje dentro de la institución e integración de la comunidad educativa.
- A través del desarrollo de esta investigación se hizo evidente la ausencia de un canal de comunicación a nivel institucional que permita receptar las observaciones y sugerencias, es decir, una retroalimentación real de los participantes de la comunidad educativa. Siendo así la base de un crecimiento sólido en cuanto a responder verdaderamente a las necesidades de todos los integrantes de esta comunidad educativa.
- Se encuentra que, la gestión administrativa a nivel de difusión de la propuesta del colegio Pachamama en cuanto a una educación holística ha sido exitosa y ha generado una expansión sostenida de la institución.
- El análisis de la propuesta educativa del colegio Pachamama evidencia que, responde exitosamente a las necesidades de una educación basada en el respeto a la diversidad de ideologías y culturas. La apertura al desenvolvimiento de cada estudiante a su propio ritmo de aprendizaje, dirigiendolo al logro de sus objetivos académicos, de una manera que le permita una verdadera captación de los conocimientos, a través de proyectos de investigación, pasantías y espacios democráticos como la asamblea, ha sido una influencia favorable para el mejor desarrollo de los alumnos.



- Se generó una expansión visible en cuanto a alumnado y espacio físico que ha impulsado el mejoramiento de diversos ámbitos como el académico, talento humano, capacitación en temas holísticos, el clima favorable de la comunidad educativa, la innovación en la propuesta educativa y ambiente democrático.
- Como resultado de la actividad desarrollada por el colegio Pachamama que se enfoca no solamente en el desarrollo académico de sus estudiantes, si no también, en el desarrollo humano de cada uno. Se puede constatar la influencia positiva que genera con la inserción en las actividades sociales de individuos más conscientes y responsables de los valores humanos. Contribuyendo al mejoramiento de la sociedad ecuatoriana.

## **4.2 Recomendaciones**

A la finalización de la investigación, se recomienda a:

- A los directores se les recomienda profundizar y fortalecer la planificación y gestión del desarrollo de los instrumentos a corto, mediano y largo plazo que son el PEI, POA y el plan estratégico del colegio según los requerimientos del ministerio de educación. Sobre todo, dar a conocer los objetivos y los periodos de ejecución establecidos en la planificación de estos instrumentos a todo el personal.
- Al personal administrativo, específicamente al administrador, se le insta a desarrollar en primer lugar el manual de organización. En segundo lugar debe implementar el organigrama institucional con sus respectivas funciones que permitirá un orden y jerarquización de los puestos de trabajo y obligaciones, además, un instructivo con las regulaciones para el personal de la institución que documente las políticas por las cuales se deben regir.
- A los funcionarios administrativos la creación de un manual de funciones para cada uno de sus puestos para que quede instituido las obligaciones y derechos de cada función. A su vez los coordinadores de área a nivel docente crear el perfil de su área para que se pueda conocer las obligaciones y derechos de los mismos.

- A los funcionarios administrativos, una vez elaborado el organigrama, establecer el sistema de comunicación intersecciones y en especial de la administración hacia el área académica. Fomentando la buena comunicación el dar a conocer más los proyectos a nivel de la gestión educativa de la institución, fomentar los equipos de trabajo y mantener el buen clima organizacional.
  
- Al coordinador académico y directores de área establecer un cronograma de capacitación holística y académica tomando en consideración las necesidades de cada área de enseñanza.
  
- A los directivos que se establezca como una norma no solamente la capacitación docente si no también capacitación al área administrativa en temas de liderazgo trascendental que permitan el mejoramiento de la gestión a nivel administrativo. Motivando a los docentes de distintas maneras ofreciéndoles crecimiento académico y profesional, oportunidades como también poder participar en los programas como el intercambio estudiantil a más profesores.
  
- A los directivos, fomentar más proyectos de liderazgo, valores y gestión entre los docentes y estudiantes y crear más espacios para que se puedan dar talleres a los docentes y promover los valores y liderazgo con programas para los estudiantes en tutoría, crecimiento personal y asamblea como un proyecto para el colegio.
  
- Al cuerpo docente que desarrolle la estructura o procedimiento necesarios que permitan el involucramiento del cuerpo estudiantil en espacios como la asamblea y creando nuevos grupos de gestión, impulsando el pensamiento crítico y encaminándolo al desarrollo de propuestas y autogestión por parte de los estudiantes.

- Al comité de padres de familia que elaboren una propuesta de involucramiento de los padres en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel interno. Esto, a través de talleres, permitiendo pasantías en sus lugares de trabajo y charlas de padres de familia expertos a los estudiantes. Participar más activamente en el proceso educativo de sus hijos, involucrarse en las actividades que propone el colegio como el asistir a las escuelas para padres donde se integran padres, docentes y estudiantes.
  
- A los directivos que se analicen y establezcan los canales más propicios para la recepción de sugerencias y observaciones a nivel externo e interno de la institución en las diversas áreas de desarrollo del colegio.

## **5. PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1. Título de la Propuesta**

Programa para el fortalecimiento de un modelo de gestión, consejo y comisiones estudiantiles para impulsar el crecimiento de los estudiantes en valores y liderazgo a través de talleres teórico - prácticos.

### **5.2. Justificación**

En la sociedad actual, la juventud se encuentra indefensa ante las diversas amenazas a su desarrollo personal. Esto se puede ver en los medios de comunicación, en el tipo de industrias en auge, que cada vez más están interesados en el beneficio económico y no en el beneficio de la cultura de la social. Producto de ello nos encontramos con una juventud inmersa en drogas, alcohol y criminalidad de diversa índole. Es así como las instituciones educativas enfrentan el reto de enmendar esa carencia de valores y liderazgo que nos presenta la cultura actual y es así como inicia el desarrollo de este proyecto.

A luz de la evidente necesidad de fomentar los valores en la educación integral de los estudiantes, se ha intentado incorporar el análisis de estos temas en instituciones educativas de diversas maneras, sin mucho éxito. La carencia de un proyecto formal que permita el análisis y puesta en práctica de valores y liderazgo, ha impedido que estos temas se tomen en cuenta en la educación y se los valore como parte fundamental del crecimiento de los estudiantes, como miembros de una sociedad a la que deben contribuir.

Desarrollar el liderazgo en los estudiantes y hacer que sea característico en ellos es una herramienta valiosísima para su porvenir. Una persona llena de confianza, con habilidades para comunicar y transmitir sus ideas, que puede influenciar a sus partes positivamente y moverlos para tomar acciones, es definitivamente un objetivo común que toda institución educativa quisiera lograr. Las estrategias para llegar a este fin es lo que como educadores nos debemos proponer.

Entre las opciones disponibles para alcanzar este objetivo, se analizaron: Incorporar los temas de valores y liderazgo dentro de una materia de la malla curricular, Crear una semana de talleres de estos temas o incluir en la gestión y actividades para el nuevo modelo de consejo estudiantil y comisiones de gestión un programa de talleres sobre Valores, liderazgo y gestión.

Entre todas ellas, la opción viable fue: incluir en la gestión y actividades para el nuevo modelo de consejo estudiantil y comisiones de gestión un programa de talleres sobre Valores, liderazgo y gestión. Generando la consciencia de estos temas a través de la

aplicación, como un estudio de valores y liderazgo llevados a la vida cotidiana, impulsando la iniciativa de los estudiantes a la autogestión y otorgándoles mayor protagonismo, no únicamente en un periodo de estudio teórico. El énfasis de estas actividades se ha puesto en los estudiantes, ya que, son la razón de ser de las instituciones educativas y en los docentes, transmisores del conocimiento y guía para los jóvenes que son el futuro de la sociedad.

Por esta razón, existe un auténtico interés de implementar este programa significativo para fomentar el liderazgo y los valores entre los estudiantes de la institución y así aportar a su desarrollo estudiantil y en la comunidad educativa.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Fortalecer la participación estudiantil interna y externa del colegio en proyectos de aporte comunitario al aportar información sobre valores, liderazgo y gestión para el nuevo modelo de consejo estudiantil en base a comisiones de gestión en distintos ámbitos (cultural- artístico, conciencia ecológica, salud integral, redes comunitarias, deportiva y convivencia pacífica.) donde todos los estudiantes participan. Creando espacios para aplicar los conceptos de gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Crear un programa de talleres para concientizar a docentes y estudiantes sobre gestión, liderazgo y valores, validando la importancia de instruir en estos temas a través de una capacitación para los docentes en primera instancia y luego a los estudiantes en espacios de tutoría y dentro de las comisiones de gestión.
- Aportar herramientas para mejorar el lineamiento de las comisiones y el plan de trabajo de los docentes que dirigen estas comisiones.
- Reforzar la gestión de las comisiones creadas anteriormente como un programa piloto para un nuevo estilo de consejería estudiantil en el año lectivo 2012 – 2013.

#### **5.4. Actividades y cronograma**

Los talleres de liderazgo, valores y gestión son un punto de referencia que promueva la reflexión en los jóvenes acerca de su porvenir y tener la oportunidad de mirar en su interior buscando las motivaciones que les permitan asumir una actitud crítica y buscar soluciones a los problemas detectados en distintos ámbitos de su entorno.

Primero reciben capacitación externa el personal del departamento DOBE, quienes a su vez imparten los conocimientos adquiridos al personal docente. Luego, estos talleres se imparten en tutorías bajo un cronograma de temas a recibir durante el primer quimestre del año lectivo. Durante el segundo quimestre se imparten talleres de gestión y se implementa a las comisiones de trabajo de gestión en los distintos ámbitos aplicando lo aprendido en los talleres.

### 5.4.1. Primera Fase: Programa de concientización y aprendizaje

#### Planificación de talleres sobre Liderazgo, valores y gestión

<b>A QUIÉN SE DIRIGE:</b> A estudiantes del colegio Pachamama		<b>Objetivo General:</b> Facilitar las herramientas necesarias a los estudiantes para el fortalecimiento de las comisiones de gestión en las áreas de: cultural- artístico, conciencia ecológica, salud integral, redes comunitarias, deportiva y convivencia pacífica.	
Número de talleres: 4 talleres		Año lectivo 2013- 2014	
Taller I:  Liderazgo	Taller II:  Valores	Taller III:  Organización de comisiones	Taller IV:  Propuestas y Planes de desarrollo
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Este primer taller busca que los participantes tengan conocimiento sobre los conceptos básicos de liderazgo teórico – práctico, trabajo en equipo y fortalecer su motivación para llevar a la práctica estos conceptos.</p> <p><b>ACTIVIDADES.</b></p> <p>Los temas a trabajar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Positivo y Proactivo</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Dinámicas de trabajo en equipo</li> <li>- Retos y logros</li> </ul> <p><b>RESPONSABLES:</b> Equipo docente, asesores invitados y equipo DOBE</p> <p><b>RECURSOS:</b> Logística de la institución. Y Personal de la institución.</p> <p><b>EVALUACIÓN:</b> Jornada de retroalimentación al finalizar el primer taller.</p>	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>En este taller se profundiza en la información sobre valores como el respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad y compañerismo y cómo se aplicaría a su vida diaria.</p> <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>Los temas a trabajar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos básicos sobre valores.</li> <li>- Dinámicas enfocadas en valores.</li> <li>- Reflexiones</li> <li>- Convivencia</li> </ul> <p><b>RESPONSABLES:</b> Equipo docente y equipo DOBE</p> <p><b>RECURSOS:</b> Logística de la institución. Y Personal de la institución.</p> <p><b>EVALUACIÓN:</b> Jornada de retroalimentación al finalizar el segundo taller.</p>	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>En este taller se instruirá sobre la gestión y autogestión, cómo lograr metas, plantearse objetivos y estrategias y se informará sobre los proyectos y objetivos para cada comisión.</p> <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>Los temas a trabajar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos de gestión y autogestión.</li> <li>- Qué son metas, objetivos y estrategias.</li> <li>- Asamblea informativa sobre los objetivos y proyectos de las comisiones.</li> </ul> <p><b>RESPONSABLES:</b> Equipo docente y equipo DOBE</p> <p><b>RECURSOS:</b> Logística de la institución. Y Personal de la institución.</p> <p><b>EVALUACIÓN:</b> Jornada de retroalimentación al finalizar el tercer taller.</p>	<p><b>OBJETIVO.</b></p> <p>En el último taller cada consejero de comisión y su equipo presentará su propuesta de trabajo y plan de ejecución para este año según lo aprendido en los talleres previos.</p> <p><b>ACTIVIDADES:</b> Los temas a trabajar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción sobre planificación</li> <li>- Elaboración de Programas</li> <li>- Elaboración de Proyectos</li> </ul> <p><b>RESPONSABLES:</b> Consejeros e integrantes de comisión.</p> <p><b>RECURSOS:</b> Logística de la institución, personal de la institución, aporte económico de la institución para las comisiones. Fondos auto gestionados.</p> <p>Jornada de retro alimentación.</p>

Autor: Paola García



#### **5.4.2. Segunda Fase: Seguimiento de aplicación del conocimiento adquirido de valores, liderazgo y gestión en las comisiones estudiantiles.**

A principios de este año lectivo se evaluó la labor de las comisiones y se evidenció su efecto favorable a nivel estudiantil. El departamento del DOBE y el equipo docente consideró que tuvo suficientes logros como para formalizar este año el programa. Por lo tanto, se impulsa a fortalecer la gestión de las comisiones a través de talleres sobre valores, liderazgo y gestión.

En esta segunda fase, el cuerpo docente actuando como consejeros de cada comisión guiarán a los coordinadores de las comisiones para aplicar los temas tratados en los talleres y así tener un mejor desenvolvimiento en su gestión de este año lectivo.

Las comisiones y sus objetivos aprobados para este año lectivo son:

##### **COMISIÓN DE CONVIVENCIA PACÍFICA:**

###### **OBJETIVO GENERAL:**

**“Promover la convivencia pacífica y ampliar la conciencia colectiva sobre la necesidad de vivir en paz humanizando los saberes útiles en favor de una comunidad”.**

###### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Involucrarse en la planificación de conversatorios para resolver situaciones que estén afectando la sana convivencia apoyados del CÓDIGO DE CONVIVENCIA, el mismo que será su labor el mantenerlo en vigencia y socializar las normas cuando consideren necesario aclarar algunos puntos.
2. Participar de talleres de formación de Mediadores escolares para luego gestionar el proceso en la comunidad utilizando campañas, afiches, manillas, botones, spots publicitarios, expresiones artísticas, conversatorios con personajes que trabajan por la paz en nuestro medio, etc.
3. Proponer talleres de desarrollo personal que favorezcan procesos de integración e identificación con la filosofía de nuestra institución.

4. Participar representando a la institución en Campañas que organicen los Consejos Estudiantiles de otras instituciones sobre esta temática .
5. Organizar campañas de prevención frente al Acoso Escolar o La Violencia de Género.

#### **COMISIÓN DE EXPRESIÓN CULTURAL:**

##### OBJETIVO GENERAL:

**Visibilizar y concientizar a la comunidad sobre necesidades o conflictos “que observan los adolescentes BAJO SU PERSPECTIVA del mundo actual”.**

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Opinar, utilizar expresiones artísticas como el teatro , la fotografía , la danza , la poesía , los cuentos etc.
2. Colaborar en el proceso de gestión de la Fiesta de verano -Sección Secundaria “PACHANGA”.
3. Organizar conversatorios con artistas, autores o gestores culturales para conocer sobre su trabajo o trayectoria artística y social.
4. Organizar o participar en representación del colegio en festivales interculturales con otras instituciones.
5. Mantener y/ o diseñar EL LIBRO DE VIDA de la Asamblea Estudiantil.

#### **COMISIÓN DE DEPORTES Y RECREACIÓN:**

##### OBJETIVO GENERAL:

**“Favorecer la ejecución de la actividad física y el uso del tiempo libre como eje de desarrollo saludable para los y las adolescentes de la sección secundaria”.**

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- La organización de encuentros deportivos amistosos internos o externos.
- Organizar exhibiciones o demostraciones de talentos deportivos .
- Gestionar conversatorios sobre salud deportiva .

- Promover o socializar la participación de nuestros atletas o excursionistas en la comunidad educativa.
- Promover el juego limpio y responsable en las horas de recreo.

### **COMISIÓN DE CONCIENCIA ECOLÓGICA:**

#### OBJETIVO GENERAL:

**“Concientizar las prácticas propositivas para el cuidado del medio ambiente y nuestro entorno físico tanto dentro como fuera de la comunidad educativa”.**

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. La organización de charlas de concientización medioambientales.
2. Organizar salidas de observación para quienes deseen conocer reservas ecológicas.
3. Organizar salidas hacia lugares que requiera atención .
4. Fomentar campañas internas sobre el desperdicio de papel dentro y fuera de las aulas de clase.
5. Fortalecer el proyecto PAPELUCHO concretando en la organización de una exposición de objetos reciclados .

### **COMISIÓN DE SALUD INTEGRAL:**

#### OBJETIVO GENERAL:

**“Favorecer el cuidado de la salud física, psicológica y social de la comunidad Educativa”**

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Charlas con profesionales de la salud integral.
- Conversatorios para analizar situaciones que afecten a la salud de los estudiantes de la sección secundaria.
- Talleres de yoga, meditación , relajación de los sentidos.
- Charlas de prevención sobre el consumo de sustancias nocivas para la salud.
- Campañas de prevención .

## **COMISIÓN RED COMUNITARIA:**

### **OBJETIVO GENERAL:**

**“Integrarnos de manera solidaria y proactiva ante la solución de problemas que estén a nuestro alcance y que se detecten en nuestro vecindario”.**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Socializar las necesidades detectadas en el vecindario y promover algún tipo de gestión.
- Apoyar para la recolección de víveres, ropa, materiales para el cuidado de la salud (botiquines ) en sectores menos favorecidos.
- Promover programas de voluntariado juvenil.
- Organizar la recolección de regalos para el programa NAVIDAD COMPARTIDA en el Ancianato de las Madres de Calcuta.
- Recolección de ayuda humanitaria cuando por razones de violencia o desastre natural algún país o comunidades vecinas necesite de nuestro contingente humano.

## **5.5. Localización y cobertura espacial**

Esta investigación y posterior plan de mejora se realizará en su totalidad en las instalaciones del colegio Pachamama ubicado en la parroquia de Tumbaco, cantón Quito, en la provincia de Pichincha.

Las instalaciones del colegio se encuentran en las faldas del Ilaló, en un espacio apartado de la ciudad, con espacios verdes y un ambiente natural que permiten desarrollar este tipo de educación holística.

Los talleres se impartirán en espacios de tutoría semanales dentro del horario de clases establecido para los alumnos y reuniones bisemanales para cada comisión en salones designados durante las horas de asamblea para el trabajo de planificación de cada comisión. Y una asamblea general mensual conjunta para comunicar las actividades y avances de cada comisión.

## **5.6. Población Objetivo**

Para la primera fase, la población objetiva fueron los profesores de secundaria del Colegio “Pachamama” los que recibieron talleres de formación de liderazgo y valores impartidos por el DOBE. Luego, los estudiantes de secundaria de 8vo a 3ro de bachillerato recibirán los talleres en sus respectivas tutorías de curso.

En las comisiones de gestión donde se impartirá talleres organizados por los padres de familia, fomentando la participación de padres, docentes y estudiantes.

### **Comisiones:**

- CONVIVENCIA
- EXPRESIÓN CULTURAL
- DEPORTES Y RECREACIÓN
- CONCIENCIA ECOLÓGICA
- SALUD INTEGRAL
- RED COMUNITARIA.

Parala conformación de las Comisiones fue necesario que en cada curso sea organizado en tutoría y por afinidad personal, hayan decido involucrarse de forma voluntaria en alguna de las comisiones, por lo que se sugirió un mínimo de 20 miembros por cada comisión (el número se calculó de acuerdo al número de estudiantes de la sección secundaria), previa lectura por parte del tutor sobre el campo de trabajo que implicó la conformación de dicha comisión.

Cabe señalar que este mismo procedimiento lo realizaron los profesores y/o padres - madres de familia, ya que se consideró necesario el que se involucren de manera voluntaria.

## **5.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

Esta propuesta es factible por el equipo de profesores y tutores que dispone el colegio comprometidos y con el afan de desarrollar los valores y liderazgo en la comunidad, ademas de contar con el apoyo económico, de los directivos del colegio en esta propuesta de programa para participación de los estudiantes y docentes. Se cuenta con el apoyo económico, logístico, humano de colegio.

### **5.7.1. Recursos humanos y organizacionales**

Se cuenta con todo el equipo de docentes de la secundaria que ejercen la función de profesores y tutores que acompañarán a los distintos grupos en las capacitaciones. Todos los profesores participan en el programa de comisiones sirviendo de consejeros para los estudiantes guiándolos a través de sus procesos de aprendizaje y de autogestión en cada una de las comisiones antes mencionadas. Dos consejeros por cada comisión que son en total seis.

### **5.7.2. Recursos tecnológicos**

El colegio cuenta con recursos tecnológicos al disponer de un centro de computación que está a la disponibilidad de cada grupo, cuenta con 20 computadoras con conexión a internet. Dispone también de foto copadoras, equipos de proyección, televisiones, etc. útiles en los talleres que se dictan a los estudiantes.

### **5.7.3. Recursos materiales y físicos**

Está a disposición toda la infraestructura del colegio como aulas y laboratorios, más todo el material de oficina necesario como resmas de papel, esferos, marcadores. La institución está abierta a las capacitaciones y desarrollo integral del estudiante.

### **5.7.4. Recursos económicos**

Son en su mayoría asumidos por la institución para todo lo que es capacitación de sus docentes, un promedio de cuatrocientos dólares por docente. También se realiza auto gestión en cada comisión para alcanzar los objetivos de cada uno., consiguiendo auspicios. Un ejemplo es el festival Pachanga organizado por la comisión cultural artística que en toda la organización de bandas, eventos, logística, se tiene un presupuesto anual de cinco mil dólares de parte del colegio para este evento, así como en otros eventos, como el de la semana cultural un presupuesto de mil quinientos dólares.

## **5.8. Presupuesto**

La institución costó los cursos de los profesores asignados para impartir este conocimiento al resto del equipo y estudiantes.

El Departamento DOBE dio capacitaciones internas de los temas de valores y liderazgo a los docentes. Por lo tanto, los costos se cubrieron dentro de los rubros ya planteados por concepto de sueldos más bonos por capacitaciones que se hicieron a través del año.

Otros rubros están cubiertos dentro de las pensiones como en las actividades estudiantiles de pasantías o de servicio a la comunidad. Se hace auto-gestión para proyectos de cada Comisión como por ejemplo, el Evento Cultural Pachanga organizado por la Comisión Artística Cultural.

Se cuenta con financiamiento y ayuda de la Fundación Espacios Libres para el programa de intercambio y otros proyectos del colegio como eventos que realizan algunas comisiones. Esta es una fundación creada por los dueños del colegio junto a educadores, profesionales austriacos y suizos. También cuenta con apoyo económico del gobierno de estos países para temas de educación e interculturalidad.

## 5.9. Cronograma

<b>Actividades</b>	<b>Fechas de ejecución</b>
Taller 1: Liderazgo	Octubre – Noviembre 2013
Taller 2: Valores	Diciembre – Enero 2014
Taller 3: Gestión y autogestión	Febrero – Marzo 2014
Taller 4: Propuestas y planificación de proyectos	Marzo – Abril 2014
Ejecución de planes y propuestas	Abril – Julio 2014
Evaluación y retroalimentación	Julio 2014

## 6. REFERENCIAS

- Artículo: Dirección vs. Liderazgo (2007) Herramientas. Recuperado de: ppbconsultores.com
- Autúnez S., Del Carmen L.M., Imbernon F., Paracerisa A., Zavala A. (1997) *Del Proyecto Educativo a la Programación del Aula*. Editorial Grao
- Bidegain L. (2009) *Organización del Convenio Andrés Bello*. Recuperado desde: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- Cornejo M. (1995) *Liderazgo de Excelencia*. México DF.
- Covey S. (1989) *Los 7 hábitos de Eficacia*.
- Diccionario virtual de la real academia de la lengua (2013) recuperado desde <http://www.rae.es/rae.html>.
- Diccionario virtual Definición de: (2013) Definición de gestión. Recuperado desde: <http://definicion.de/gestion/>
- Microsoft Encarta (2006) Diccionario cd. Microsoft Corporation.
- Fierro A. M. (2009) *Diagnóstico empresarial*. Recuperado desde: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagnostico-empresarial-1076310>
- Gago F. (2006) *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre liderazgo educacional*. Madrid: Secretaría general técnica.
- García C. (2013) *La formación de valores en el contexto de las SUM*. Recuperado desde: <http://www.monografias.com/trabajos76/formacion-valores-contexto-sum/formacion-valores-contexto-sum2.sht>



- Gómez S. (2012) Juegos, dinámicas sobre el respeto Recuperado desde: <http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-dinamicas-sobre-el-respeto.html>
  
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (2006) *El líder del futuro*. Bogotá DC: Planeta Colombiana S.A.
  
- Hoerr R. (2005) *The Art of School Leadership*. Alexandria: ASCD Association for Supervision and Curriculum Development.
  
- Marzano R., Walters T., McNulty B. (2005) *School Leadership that Works from Research to Result*. Alexandria: ASCD Association for Supervision and Curriculum Development, McREL Mid-continent Research for Education and Learning.
  
- Parra G., (2006) *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
  
- Programa Educativo Visual (2007) *Gran diccionario Enciclopédico Visual*. Bogotá: EDIDAC.
  
- Reeves D. (2009) *Leading Change in your School*. ASCD Association for Supervision and Curriculum Development.
  
- Ruiz P. (2009) Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. Recuperado desde: <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>
  
- Uris J. (1994) *La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras*. Madrid: Siglo veintiuno España editores S.A.

- Valencia K. (2013) Valores en la formación infantil. Recuperado desde: <http://michellepalcios.blogspot.com/2013/06/valores-en-la-formacion-infantil.html>)
- Vega F. (2013), Moral, ética y valores del hombre. Recuperado desde: <http://www.monografias.com/trabajos82/moral-etica-y-valores-del-hombre/moral-etica-y-valores-del-hombre2.shtml>)

### **Documentación del Colegio Pacha Mama**

- PLAN DE PROYECTO EDUCATIVO (AÑO LECTIVO 2010-2011)
- REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO PACHA MAMA (proyecto)
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
- MANUAL DE CONVIVENCIA DEL COLEGIO PACHAMAMA (proyecto)
- ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

## 7 . ANEXOS

### 7. 1. CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Enero 10, 2011

LiliyaMervenetska  
Directora del Colegio "Pachamama"  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, solicito la autorización para realizar una investigación basada en el análisis de la gestión educativa, liderazgo y valores del Colegio. El presente trabajo beneficiará a la institución al realizarse el análisis de sus instrumentos de gestión en los temas de liderazgo y valores y podrá aportar para la mejora de dichos instrumentos. Con su autorización realizaré encuestas a los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, para su posterior análisis, tabulación y conclusiones respectivas de los datos obtenidos; al igual, que entrevistas a los directivos del colegio para tener una visión de sus puntos de vista de estos temas y manejo en la institución.

Yo, Paola García Chacón, en calidad de profesora y coordinadora del área de inglés del Colegio y estudiante del Masterado de Gerencia y Liderazgo Educativo en la UTPL, me comprometo a hacer una investigación en base a datos reales del colegio y utilizar los mismos de una manera objetiva y responsable. También solicito permiso para usar los instrumentos de gestión del Colegio, el POA, PEI, Reglamento Interno y el Manual de Convivencia, dentro del diagnóstico, describiendo su utilización en la institución como herramientas que fortalecen el liderazgo y los valores aplicados a la educación. Incluiré partes de estos documentos en mi trabajo a fin de demostrar el fundamento del Colegio en cuanto a valores, y cómo se maneja la gestión educativa en el mismo. Agradezco al Colegio a través de sus directivos por su confianza y apoyo en la realización de este trabajo de investigación mismo que servirá de aporte significativo en el desarrollo de sus metas y objetivos.

Atentamente,

Paola García Chacón

Autorización concedida para el trabajo de investigación.

LiliyaMervenetska

171901353-2

## 7. 2. Instrumentos de Investigación

### 7.2.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

#### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ubicación del establecimiento educativo

Provincia\_\_\_\_\_

Cantón\_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco-misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

#### 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo de 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 cuales)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**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**

Sí ( ) 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.**

Sí ( ) No ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que 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?**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar Académico)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

**11. El equipo educativo o equipo didácticos o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Lleva 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 oportunas para resolver			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza que se proponga a los alumnos			

**Responder sí o no**

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente 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 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
- 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 Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y de 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 (    )



## 7.2.2. ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

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

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno 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.**

### **GRACIAS POR SU COLABORACION**

#### **I. DATOS DE IDENTIFICACION:**

**Nombre del establecimiento educativo** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia** \_\_\_\_\_

**Cantón** \_\_\_\_\_

**Sector:**      **Urbano** ( )      **Rural** ( )

**Tipo de establecimiento:**

- f. Fiscal ( )
- g. Fisco-misional ( )
- h. Municipal ( )
- i. Particular laico ( )
- j. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

<b>Declaraciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa 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 docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias-asociación civil – padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o esceptismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia a los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa –financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### 7.2.3. Encuesta a Estudiantes

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL Y CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A si está DE ACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D si está EN DESACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

#### II. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia \_\_\_\_\_

Cantón \_\_\_\_\_

Sector:            Urbano (   )            Rural (   )

Tipo de establecimiento:

- k. Fiscal            (   )
- l. Fisco-misional            (   )
- m. Municipal            (   )

- n. Particular laico ( )
- o. Particular religioso ( )

## 2. Cuestionario

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación del docente.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## 7. 2.4 Encuesta a Padres de Familia

### ESTIMADOS PADRES DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL Y CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A si está DE ACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D si está EN DESACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describa el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

### GRACIAS POR SU COLABORACION

#### III. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia \_\_\_\_\_

Cantón \_\_\_\_\_

Sector:            Urbano (    )            Rural (    )

Tipo de establecimiento:

- p. Fiscal            (    )
- q. Fisco-misional            (    )
- r. Municipal            (    )
- s. Particular laico            (    )

t. Particular religioso ( )

### 3. Cuestionario

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Colegio (docentes y directivos) fomentan el liderazgo en la institución a través de sus actividades cotidianas de enseñanza				
2. Se logra fomentar el liderazgo en sus hijos con actividades educativas como: proyectos, asambleas, actividades internas y eventos como la Pachanga.				
3. Se realizan suficientes actividades intercolegiales y de participación estudiantil en la comunidad para el desarrollo destrezas de liderazgo				
4. La participación de los estudiantes en intercambios culturales organizados por el colegio fomenta el liderazgo.				
5. Los estudiantes tienen la oportunidad de expresar sus ideas y lograr que se realicen en el ámbito escolar.				
6. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				
7. Se enseñan valores que usted fomenta en casa en el colegio, en clases y en el ámbito escolar				
8. Es importante la participación de padres de familia en actividades escolares para fomentar conjuntamente valores deseados para sus hijos				
9. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiante-familias— padres y representantes- con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.				
10. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.				
11. Se realizan suficientes actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.				
12. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia, de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.				

### **7.2.5. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuál debe ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir anti-valores, ¿Cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 7.3. MANUAL DE CONVIVENCIA DELCOLEGIO PACHAMAMA

(Elaborado por el Dr. José Costales, 2008)

La presente propuesta de reglamento interno para el colegio PACHAMAMA fue elaborada con el valioso apoyo del Doctor José Costales quien posee mucha experiencia como rector de instituciones educativas y profesor del área de Ciencias Sociales.

#### INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación y Cultura, a través del Acuerdo Ministerial No. 1962 del 18 de Julio del 2003, dispone que se inicie en todos los establecimientos educativos del país, un proceso de análisis, reflexión y elaboración del Manual de Convivencia Institucional, que es una norma que ayudara al Colegio "PACHAMAMA", a convivir en armonía, tomando como base: **los derechos y responsabilidades tipificados en la Constitución de la República, Ley de Educación y su reglamento, Ley del Magisterio Nacional, Código de la Niñez y de la Adolescencia** y que fue elaborado, mediante consensos con los respectivos actores que conforman el Establecimiento.

En tal virtud, el Colegio PACHAMAMA, se acoge a la disposición superior y elabora el presente Manual de Convivencia, que sirve para afianzar las relaciones interpersonales entre los diversos estamentos del Plantel.

Ponemos a vuestra consideración el presente documento para todos quienes estamos orgullosos de pertenecer a esta Institución.

#### CONSIDERANDOS

**QUE:** Con fecha 3 de julio del 2003 entra en vigencia el nuevo Código de la Niñez y Adolescencia.

**QUE:** uno de los problemas más graves que se vive dentro del ámbito educativo son los conflictos surgidos por la aplicación de medidas punitivas sin considerar las necesidades y demandas de los actores que conforman la comunidad educativa.



**QUE** : debido a las prácticas y concepciones pedagógicas tradicionales, no se ha permitido la participación activa de los y las estudiantes en la elaboración de las normativas de sus instituciones, tal como demanda la Constitución del país y el Código de la Niñez y Adolescencia.

**QUE:** para la aplicación de sanciones a los y las estudiantes, en las instituciones educativas, no se establece una clara diferenciación entre los aspectos académicos y de comportamiento.

**QUE:** dentro de las instituciones educativas los reglamentos no están elaborados acorde con los principios enunciados en la Constitución del país y el nuevo Código de la Niñez y Adolescencia con relación a los derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos; por lo que se debe iniciar un proceso de reformulación de los mismos.

**QUE:** En las instituciones educativas no existe una práctica que permita el consenso entre todos los actores incluidos los estudiantes, en torno a los procedimientos de evaluación, planificación, actividades educativas, culturales, deportivas y sociales.

En uso de sus atribuciones legales;

## **ACUERDA**

**Art.1 INICIAR** en todos los planteles educativos del país un proceso de análisis y reflexión sobre los reglamentos, el clima escolar, las practicas pedagógicas, disciplinarias y los conflictos internos y su incidencia en los niveles de maltrato y deserción estudiantil.

**Art. 2 ELABORAR**, en cada institución educativa el **Manual de Convivencia**, cuya aplicación se convierta en el nuevo parámetro de la vida escolar.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficia, al 18 del 2003

Rosa María Torres del Castillo

Ministra de Educación y Cultura

## CAPITULO I

### ***DERECHOS DE LAS ESTUDIANTES***

Todo hombre y mujer por naturaleza entraña en su ser: DERECHOS y DEBERES.

El cumplir los deberes y reclamar los derechos conlleva a una sana convivencia dentro de un grupo social.

**Art. 1** Los niños y adolescentes del Colegio PACHAMAMA, como estudiantes de esta institución educativa, tenemos derecho a:

- 1.- Ser tratadas como personas, con respeto y justicia.
- 2.- Recibir una educación fundamentada en los principios Filosóficos de la Institución y en las normas del MEC.
- 3.- Ser informadas debidamente sobre los fines de la Educación Ecuatoriana y los principios y objetivos de la educación holística.
- 4.- Expresar libre y respetuosamente nuestras inquietudes.
- 5.- Ser escuchados, corregir mis equivocaciones y asumir las consecuencias.
- 6.- Recibir una formación integral acorde a nuestro desarrollo bio-psico-social, que nos oriente y prepare para el futuro.
- 7.- Ser respetados en nuestra dignidad, identidad, diferencia, individualidad étnica e ideológica.
- 8.- Solicitar a los profesores que guían nuestro proceso, el cumplimiento cabal de sus deberes profesionales: capacitación, orientación, puntualidad, preparación de clase y evaluación.
- 9.- Ser evaluados acorde a los parámetros establecidos por el MEC, los determinados por la Institución, según el Proyecto Educativo Montessori y conocer oportunamente sus resultados.
- 10.- Recibir un buen ejemplo de parte de nuestros educadores.
  - Testimonio de vida
  - Calidad profesional
  - Responsabilidad
  - Ejemplo de pertenencia al colegio

- Capacidad relacional

11.- Conservar responsablemente las instalaciones, enseres, dotación y servicios que nos ofrecen, para desarrollar las actividades curriculares y extracurriculares.

12.- Disfrutar de espacios de recreación y participar en la vida artística-cultural y científica de la institución y su entorno.

13.- Presentar reclamos justificados cuando haya situaciones que lo ameriten, aportando y recibiendo elementos para la solución de los mismos, respetando el conducto regular: Profesor, Dirigente, Inspector, Vicerrectora y según el caso la Rectora o la Directora de Primaria y en última instancia, el Consejo Directivo y el Consejo Técnico.

14.- Ser informados sobre el plan de trabajo y logros a alcanzar que el profesor desarrollará en el año lectivo.

15.- Recibir una programación dosificada de trabajos, talleres, evaluaciones, respetando el cronograma de actividades previamente establecido.

16.- Elegir libremente la participación en grupos juveniles, comités o actividades lúdicas y de formación existentes en la Institución.

17.- Ser estimulados cuando el comportamiento y rendimiento académico lo ameriten.

18.- Ser representados por nuestros respectivos padres o apoderados, ante los diversos eventos académicos, sociales y culturales.

19.- Utilizar de manera responsable, los medios de comunicación que dispone la Institución.

20.- Liderar y organizar eventos escolares acordes con los principios de la Institución y con la aprobación de la Rectora o la Directora, según el caso.

21.- Participar activamente en el desarrollo del proceso de aprendizaje.

22.- Solicitar certificados, calificaciones, carné y demás documentos que expida la Institución.

23.- Recibir psico-orientación oportuna, cuando la situación así lo requiera.

24.- Solicitar información sobre simulacros de prevención de desastres.

25.- Representar a la Institución en eventos deportivos, culturales y académicos, dentro y fuera de la Institución.

## CAPITULO II

**LOS NIÑOS/AS Y ADOLESCENTES QUE RECIBEN SU FORMACIÓN EN EL COLEGIO “PACHAMAMA”, CONSCIENTES DE SUS RESPONSABILIDADES, DERECHOS Y EJERCICIOS DE LIBERTAD, DEBEN ASUMIR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES DE CONFORMIDAD A LAS SIGUIENTES NORMAS.**

- 1.- Practicar el presente Manual de Convivencia
- 2.- Conocer la Historia, Filosofía, Proyecto Educativo y Símbolos del Colegio “Pachamama”.
- 3.- Amar y defender la Institución, mediante la práctica constante de valores.
- 4.- Permanecer dentro de la Institución y del aula durante la jornada de estudio.
- 5.- Respetar los símbolos patrios y de la Institución como valores éticos, culturales, nacionales y étnicos.
- 6.- Participar activa, responsable y creativamente en las actividades culturales y deportivas que tienen como finalidad una sólida formación humanística.
- 7.- Estar dispuestas al diálogo con el ánimo de fortalecer relaciones interpersonales y superar conflictos.
- 8.- Aceptar, respetar la pluralidad y el consenso en la toma de decisiones.
- 9.- Respetar el proceso regular para la solución de dificultades personales o grupales tanto académicas como disciplinarias: Profesores, Profesores Guías, Subinspector, Inspector, Subdirectora, Directora, Vicerrectora, Rectora del Colegio.
- 10.- Brindar un trato respetuoso a mis compañeros/as.
- 11.- Portar el carné estudiantil, dentro y fuera de la Institución, como documento de identificación del Colegio Pachamama.
- 12.- Evitar cometer actos que afecten la moral y las buenas costumbres, al interior y exterior de la Institución (ingerir bebidas alcohólicas, usar drogas alucinógenas, robar, fumar, traer revistas pornográficas y otras conductas similares); como también, ser cómplices en la realización de los mismos.
- 13.- Desarrollar actos de solidaridad ante las calamidades, dificultades o accidentes que puedan presentarse.

- 14.- Demostrar actitudes de cultura y buenos modales con las directivas del grado y/o curso, compañeras, profesores, autoridades, personal de apoyo, y con todas las personas con las cuales me relaciono.
- 15.- Utilizar siempre un vocabulario correcto y culto en el trato con todas las personas.
- 16.- Respetar y colaborar con los organismos escolares tales como: comités, asociaciones estudiantiles y otros que se crearen en la Unidad Educativa.
- 17.- Participar en las actividades académicas, con dinamismo, responsabilidad, creatividad e integración.
- 18.- Llevar con respeto el uniforme del Colegio y todo aquello que me distingue como estudiante del “Pachamama”, durante la jornada académica y en las actividades que se programen.
- 19.- Contribuir con el aseo, conservación y mejoramiento de la planta física y bienes materiales del establecimiento y responder por los daños que ocasione.
- 20.- Preservar, respetar y cuidar el ambiente.
- 21.- Cumplir con exactitud y puntualidad el horario establecido para todas las clases y actividades.
- 23.- Atender y participar adecuadamente en las clases, evitando la indisciplina, el desorden, posiciones incorrectas, apatía e indiferencia.
- 24.- Permanecer dentro del aula en las horas de clase, en ausencia del Docente.
- 25.- Evitar la entrada a la Sala de Profesores y demás oficinas, sin previa autorización
- 26.- Utilizar los servicios de biblioteca, laboratorios, sala de audiovisuales y demás servicios generales con los que cuenta la Institución, dentro del horario de clases y cumplir con las normas establecidas por los departamentos respectivos.
- 27.- Abstenerse de realizar cualquier tipo de negociación, venta, compra y/o permuta dentro de la Institución
- 28.- Utilizar adecuadamente radios, grabadoras, teléfonos celulares, y otros elementos, durante el receso, a fin de que no impidan mi concentración y ambiente de estudio.
- 29.- Traer todos los implementos exigidos para cumplir con mis tareas académicas, culturales y deportivas, debidamente identificados.
- 30.- Respetar los bienes ajenos,

31.- No traer al establecimiento objetos de valor, dinero innecesario para evitar pérdidas de las cuales la Institución no se hace responsable.

32.- Entregar a la Rectora, Vicerrectora, Directora, Subdirectora, Inspector, según el caso, los objetos extraviados

33.- Solicitar a las autoridades respectivas, en forma debida y con antelación, los permisos por escrito, en caso de ausencia del plantel o del aula..

34.- Justificar las inasistencias, en un plazo de 24 horas, y estas no serán realizadas por teléfono, ni escritas, ni a través del personal de apoyo.

35.- Solicitar las citas médicas u otras similares en horario que no afecte la jornada de clase.

36.- Informar oportunamente a mi familia cualquier comunicado que envíe la Institución, a través de circulares, boletines y devolverlos debidamente firmados.

## **CAPITULO VI**

### ***DE LOS ESTÍMULOS:***

**Art. 6.** La institución estimulará las acciones positivas de sus estudiantes en el cumplimiento de sus deberes, sus iniciativas, su participación en la vida estudiantil y su afán de superación personal.

El establecimiento aspira a que cada una de las estudiantes considere como el mejor premio a su esfuerzo, la satisfacción personal del deber cumplido y de su progresiva madurez intelectual y moral.

La Rectora comunicará y difundirá dentro de la comunidad Educativa las labores y acciones positivas que se logren dentro de la Institución, como una manera ejemplarizante de hacer camino para lograr las metas esenciales que se explicitan en los siguientes ejes:

- **APRENDER A SER**
  
- **APRENDER A APRENDER**
  
- **APRENDER HACIENDO**

- **APRENDER A VIVIR EN COMUNIDAD**

- **APRENDER A EMPRENDER**

Si cumplimos nuestros deberes tenemos derecho a:

1. Recibir notas de felicitación, diplomas, medallas, menciones de honor.
2. Reconocimiento ante la comunidad educativa por los logros obtenidos.
3. Premio especial de PERSEVERANCIA por haber permanecido en la Unidad Educativa durante los 12 años de estudio, ininterrumpidamente, iniciados en el primer Año de Básica.
4. Recibir la medalla como EL MEJOR EGRESADO/A, por haberse distinguido en DISCIPLINA Y APROVECHAMIENTO durante su tiempo de formación.

## **CAPITULO VIII**

### **ART. 9. PERFIL DEL EDUCADOR DEL PACHAMAMA.**

Todo proceso educativo debe asumir la realidad presente para lograr proyectarse al futuro. El educador debe ser un profeta, capaz de situarse frente a la vida con espíritu crítico y garantizar un desarrollo armónico e integral de sus estudiantes.

El educador del Pachamama, debe:

6. Vivir profundamente la educación y la enseñanza, con fe, para hacerlo vida.
7. Mantener el diálogo permanente como medio de lograr el proceso de personalización de cada estudiante.
8. Ser Consciente de la realidad histórica en la que vive, comprometiéndose en la construcción de un nuevo orden social y político, en y para la justicia.
9. Utilizar técnicas y métodos acordes a las nuevas tecnologías que favorecen la transmisión del mensaje.
10. Animar toda labor educativa con bondad y comprensión. De esta manera establecer relaciones de amistad y diálogo tan apreciadas por nuestros estudiantes como uno de los valores de la Educación Holística del Pachamama.

## **ART.10. COMPROMISOS DEL EDUCADOR DEL PACHAMAMA.**

La importancia de la labor del educador, animada por su vocación, busca colaborar en la realización del Plan Educativo Institucional, mediante una entrega generosa a la juventud y a la niñez.

Como persona comprometida con la Institución y leal a sus principios y valores el Educador del Pachamama desarrolla una educación pedagógica, actualizada y orientada por normas que cumple libre y conscientemente.

Según el Manual de funciones estos son sus compromisos:

1. Desempeñar su labor guiado por los valores ético – morales.
2. Ser estímulo y ejemplo de espíritu científico y crítico.
3. Dar a conocer a las estudiantes oportunamente el plan de trabajo, objetivos y forma de evaluar.
4. Tomar parte activa en la planeación, programación y evaluación de las actividades institucionales.
5. Controlar el comportamiento disciplinario de los estudiantes dentro y fuera del aula de clase en la Institución.
6. Respalda las decisiones de la Institución en todo, especialmente en lo acordado acerca de las evaluaciones, estímulos y sanciones.
7. Mantener una comunicación cordial y oportuna con los padres de familia para lograr la calidad y excelencia educativa. El profesor les atenderá en las horas por él establecidas.
8. Evaluar en forma objetiva los resultados académicos de los estudiantes y darlos a conocer oportunamente.
9. Llevar diligentemente el leccionario, control de deberes, calificaciones, libro vida o anecdotario (dirigente), asistencia y demás exigencias de la Institución y del M.E.C.
10. Iniciar y terminar las clases a la hora indicada y exigir de los estudiantes puntual asistencia, responsabilidad y comportamiento correcto.



11. Proporcionar los mecanismos necesarios para que los estudiantes desarrollen y valoren todo su potencial de creatividad, disfruten de ello y ejerciten su pensamiento lógico y crítico.
12. Responder por la adecuada utilización, mantenimiento y cuidado de los equipos, muebles y material a su cargo.
13. Su labor educativa dependerá de su actitud ante la vida y ante los demás.

- **SABRÁ INFUNDIR RESPETO, SI SABE RESPETAR.**
- **SABRÁ TRANSMITIR AMOR, SI SABE AMAR.**
- **SABRÁ DIALOGAR, SI SABE ESCUCHAR.**
- **SABRÁ SER MAESTRO, SI SE CONSIDERA DISCÍPULO.**

#### **ART. 11. SERVICIO SOCIAL ESTUDIANTIL**

Este servicio será prestado por los estudiantes de los 5tos. Cursos (2do. De Bachillerato) en los diferentes campos de acción, según el acuerdo ministerial 2032 que rige la participación estudiantil, con el fin de contribuir al mejoramiento social, cultural y económico, colaborando en los proyectos y trabajos que ordena el M. E. C. Y a su vez desarrollar en ella, valores de solidaridad en su entorno social.

#### **ART. 12. SERVICIO DE PSICO-ORIENTACIÓN**

Este servicio tendrá como objetivo general el de contribuir al pleno desarrollo de la personalidad de las educandas en cuanto a:

11. La toma de decisiones personales
12. La identificación de aptitudes e intereses
13. La solución de conflictos y problemas individuales
14. La participación en la vida académica, social y comunitaria
15. El desarrollo de valores.
16. Los problemas que se les presenten y que afecten su formación integral.

#### **ART. 14. ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES**

El Establecimiento promueve la participación estudiantil libre que realicen actividades para alcanzar una auténtica formación integral como estudiante del “Pachamama”. Sin embargo, no cuenta con un consejo estudiantil, más bien tiene una Asamblea General de alumnos donde todos pueden participar y tener un espacio democrático de interacción, un espacio de comunicación, de dialogo, de presentar ideas, quejas y soluciones.

Se promueve la participación de estudiantes que desean tomar parte en consejos y redes estudiantiles y dar las oportunidad a varios estudiantes tomar parte en este tipo de espacios como: Red NACE, Programas organizados por la red de Colegios, etc.

Tales organizaciones son de carácter apolítico y ellas nos ayudan a:

1. Mantener y fomentar el buen nombre de nuestro plantel.
2. Promover nuestra participación en actividades culturales, cívicas, sociales, deportivas y artísticas.
3. A impulsar el desarrollo de nuestros hábitos de cortesía, responsabilidad y dedicación al estudio.
4. Fomentar el compañerismo y solidaridad entre todos los estudiantes de la Institución, lo mismo que un ambiente de armonía y colaboración entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Para poder participar en organizaciones estudiantiles se debe:

1. Haber demostrado mediante acciones concretas dotes de compañerismo, sociabilidad y lealtad a nuestra Institución.
2. Ser elegida por mayoría de nuestros compañeros para desempeñar cualquier cargo.

## **ART. 15 DE LA ASAMBLEA ESTUDIANTIL**

Es una instancia normativa, de carácter ético que regula los acuerdos básicos de convivencia para el funcionamiento de la escuela o colegio. Esta integrada por los alcaldes de todos los paralelos y los miembros del Consejo estudiantil.

Son funciones de la Asamblea estudiantil:

- a) Aprobar el plan de trabajo del consejo municipal escolar
- b) Aprobar el informe de actividades y el informe económico del consejo municipal escolar

## **ART. 16 DE LOS COMITÉS**

Con el fin de participar en la organización y buena marcha de nuestra aula que redunde en beneficio de nuestra Institución, nosotros debemos pertenecer a los siguientes comités:

1. Proyección a la comunidad
2. Regulación y Disciplina
3. Pedagógico

Funciones que se debe asumir en estos comités son las siguientes:

1. Elaborar un proyecto de curso.
2. Preparar planes y programas de trabajo.
3. Obtener los recursos necesarios.
4. Cumplir las acciones propuestas.
5. Evaluar sus realizaciones.
6. Informar y difundir los resultados.

Funciones del Componente Pedagógico:

- Planificar su trabajo el inicio del año escolar
- Organizar actividades culturales, científicas y tecnológicas encaminadas a

fortalecer la acción pedagógica del establecimiento

- Realizar sugerencias de carácter pedagógico a las autoridades de la Institución
- Organizar cada dos años la feria de la Ciencia
- Planificar acciones pedagógicas que lleven al fortalecimiento de la democracia y formas de conservar el ambiente
- Evaluar la realización de sus actividades al final del año lectivo

Funciones del Componente de Organización y regulación.

- Planificar sus actividades al inicio del año escolar.
- Propiciar en la comunidad educativa un ambiente cordial entre sus miembros
- Organizar y coordinar la elección del gobierno estudiantil
- Asesorar al gobierno estudiantil para la ejecución de su plan de trabajo
- Organizar talleres de autodisciplina estudiantil
- Evaluar las actividades realizadas al final del año lectivo.

Funciones del Componente de Investigación y Proyección a la Comunidad

- Planificar las actividades al inicio del año escolar
- Promover actividades que permitan mantener buenas relaciones sociales con el entorno.
- Elaborar proyectos de investigación de carácter social y cultural
- Realizar campañas de solidaridad dentro y fuera de la Institución
- Propiciar actividades pendientes al fortalecimiento de la familia.
- Evaluar las actividades realizadas al final del año lectivo

## **ART. 20 DE LOS CLUBES**

Con el fin de incentivar las diferentes aptitudes de los estudiantes se organizarán los clubes con la participación especialmente del nivel Primario y Medio y opcional para el Ciclo Diversificado.

#### **7. 4. Reglamento Interno del Colegio Pacha Mama**

##### **COLEGIO “PACHAMAMA”**

##### **CONSEJO DIRECTIVO**

##### **ACUERDO NO. 001 DE 2008**

“POR MEDIO DEL CUAL LA RECTORA Y EL CONSEJO DIRECTIVO ADOPTAN Y APRUEBAN EL REGLAMENTO INTERNO PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN”.

La Rectora del Colegio “Pachamama”, en uso de sus facultades legales y en especial por lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación, Ley 127. Cap. I Art. 1 y Cap. II. Arts. 2 y 3.

##### **CONSIDERANDO**

1. Que es necesario establecer normas que orienten, regulen y controlen el cumplimiento de los deberes y derechos que adquieren todas las personas que conforman la Comunidad Educativa de la Institución para que asuman actitudes de respeto y responsabilidad frente a estos.
2. Que en asuntos económicos la Institución se rige por las disposiciones legales de la “Junta Provincial Reguladora de Costos de la Educación Particular de Pichincha”, en lo que se refiere a las tarifas de matrículas y pensiones. (Decreto Supremo No. 1052 del 14 de septiembre de 1972)
3. Que la legalidad del presente Reglamento está sustentado en la participación de la Comunidad Educativa, en su construcción y en la correspondiente aprobación del Consejo Directivo y de la Dirección de Educación.
4. Que al Colegio de “Pachamama”, le corresponde cumplir y hacer cumplir las normas legales que lo rigen.

##### **RESUELVE**

Artículo. 1. Expedir con efectos legales el Reglamento Interno de la Comunidad Educativa del Colegio.

- Artículo 2. El presente Reglamento Interno es la Norma que regirá en el Colegio “Pachamama”, relacionada con el comportamiento académico y disciplinario de sus estudiantes, deberes y derechos de los padres y madres de familia y demás personal de la Institución.
- Artículo 3. La presente Resolución deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.
- Artículo 4. La Rectora y el Consejo Directivo del Colegio “Pachamama” se reservan el derecho de modificar, interpretar o establecer nuevas disposiciones cuando las circunstancias así lo exijan.
- Artículo 5. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición

El Colegio “PACHAMAMA”, como Institución educativa, brinda formación integral a sus educandos, señala horizontes y caminos a seguir, de ahí considera importante presentar a la **Comunidad Educativa**, el presente **“Reglamento Interno”** fundamentado en las normas legales contempladas en la Constitución Política del Ecuador, en la Ley Orgánica de Educación 127 Decreto 2740, en el Reglamento General de la Ley de Educación, en los Derechos Humanos, el Código de la Niñez y Adolescencia y, en las demás normas vigentes del País.

En el marco de esta normativa, la Institución orienta su labor educativa-formativa a partir de la realidad histórica y teniendo en cuenta los cambios generacionales del nivel mundial-local, socio-político, económico, ético y democrático.

Se basa en normas que la rijan, orienten, regulen y garanticen el desarrollo armónico de los procesos educativos-formativos a la luz de su Proyecto Educativo.

Para el logro de lo expuesto anteriormente es necesario:

- 1 Que las y los estudiantes, el personal docente, administrativo, de apoyo, los padres y madres de familia, conozcan este Reglamento, para hacerlo vida en el compartir cotidiano y en los compromisos de la Comunidad Educativa.

- 2 Que los padres y madres de familia al matricular a sus hijas o hijos en la Institución, conozcan las normas que la rigen y los compromisos que adquieren al ingresar libremente a ella.
- 3 Que la Institución, exija a quienes ingresan a ella, estar dispuestos a acoger y respetar sus principios humanísticos, filosóficos, pedagógicos, académicos y administrativos, fundamentados en la Educación Holística y en la formación en valores.

### **PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN HOLÍSTICA:**

La persona humana necesita ser restaurada en su dignidad de **SER** libre, autónomo e independiente.

Es un **SER** en continuo proceso de personalización y con una vocación histórico – trascendente.

Con un proyecto de vida propio, capaz de orientar:

**Respeto:** A la vida en todas sus formas

A sí mismos, a los demás y a la naturaleza

A la individualidad

**Inclusión** No discriminación por género, raza, cultura, posición social o económica, credo religioso ni discapacidades físicas.

**Justicia** Las normas son válidas por igual para todos los miembros del  
Colegio.

Todos tienen derecho a ser escuchados

Todos asumen responsablemente las consecuencias de sus actos

Todos tienen derecho a enmendar sus errores

La visión holística de nuestra propuesta guía la actividad educativa y se dirige hacia el descubrimiento y desarrollo de las potencialidades cognitivas, procedimentales, espirituales y físicas de los adolescentes; despierta la conciencia del **SER**, hombre y mujer como personas individuales e íntimamente relacionados con el mundo circundante.

Facilita que se auto-asuman como protagonistas de su propio crecimiento.

Los estudiantes del Pachamama desarrollan talento crítico, encuentran en la experiencia reflexionada, el camino de su propio desarrollo.

#### **16.7.3.1 CONCEPTO PEDAGÓGICO INTEGRAL HOLÍSTICO:**

Incorpora los más recientes resultados científicos relativos al desarrollo y a la salud psico-social; el respeto de los estados individuales de desarrollo, de las aptitudes y del ritmo de aprendizaje de cada estudiante, estimulando el desarrollo de las inteligencias múltiples y la integración de los dos hemisferios cerebrales.

Un sistema educativo que prepara a los jóvenes para la autorrealización, la vida en armonía con la naturaleza, el respeto a sí mismos y hacia los demás, para lograr una convivencia constructiva dentro de la sociedad.

**DE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS:** El Colegio “PACHAMAMA”, concibe la educación dentro de la filosofía y principios de la Educación Holística.

El Colegio desde su opción por la persona humana considera a ésta como un ser histórico, creado con una dimensión dialogal y comunitaria como un ser libre, capaz de pensar, reflexionar, amar, decidir, crear, optar, comprometerse y llegar a la realización humano trascendental.

Sus lineamientos filosóficos y pedagógicos son **humanizantes** y **personalizantes**, tendientes a la humanización, la personalización, la singularidad, la apertura, la autonomía y la trascendencia.

El Colegio opta por el principio de **Humanización** como el reto para re-encontrarnos en todos los aspectos que nos son comunes. Es decir, buscar lo que nos une para “crecer



juntos” y mejorar nuestra condición humana.

La humanización a la cual hacemos referencia es la que se establece desde la perspectiva del verdadero SER HUMANO: **ser hombre y mujer solidarios con fundamento en los principios ético – morales impartidos por la familia.** De parte de la familia está la iniciativa y de la nuestra está la acogida.

**Personalización.-** Cada ser humano en la diversidad espiritual y material es un misterio. La educación centrada en la persona la lleva a adentrarse en la singularidad, la libertad, la apertura y la trascendencia.

La personalización parte de reconocer en cada ser humano el carácter singular que contiene en sí, un principio activo, un carácter único e irrepetible y por tanto original y creativo, particularidad que también posee la naturaleza espiritual, la inteligencia y la voluntad.

**Singularidad.-** Por la singularidad la persona se concibe como ser único que genera su propia historia y como proyecto que construye en la cotidianidad. La manifestación más clara de la singularidad es la creatividad, la cual se fomenta por la acción libre y responsable.

**Autonomía.-** Ésta confiere especial dignidad a la persona, porque al permitirle la disponibilidad de autodeterminación, le hace sujeto superior y distinto de los seres que le rodean. Por la autonomía la persona se auto-gobierna, se construye paso a paso en la conquista de su libertad, ya que el ser humano es más humano en la medida en que es libre y logra su plena realización en el amor.

**Apertura.-** Es otro aspecto de la persona como ser situado, ser en relación; la apertura supone servicio, disponibilidad, liderazgo, colaboración, conocimiento de sí mismo y de los demás.

**Trascendencia:** Es ese movimiento permanente del “SER” hacia el SER, es la manifestación del “ser” que se expresa buscando lo Absoluto como su razón de “ser”, de existir

## 7.5. Fotos y Diapostivias del Colegio Pachamama

### Asamblea Estudiantil



Todos los estudiantes del colegio reunidos en un espacio democráticos, donde todos participan, parte del programa de comisiones y consejo estudiantil del colegio.

### Comisiones Estudiantiles

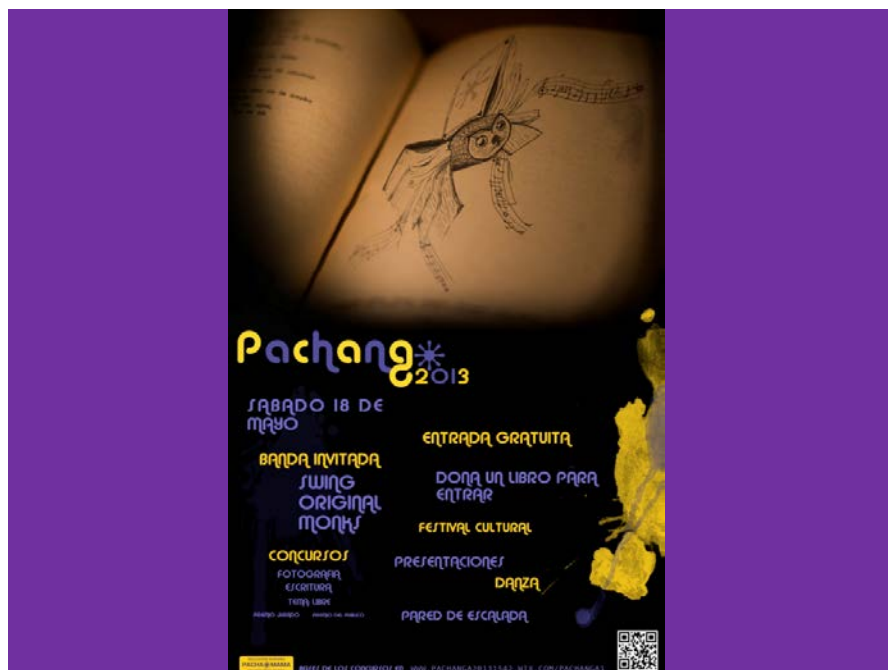
#### Comision Cultural Artística



## Integrantes de las Sub-comisiones

- Organización: Cinthia Durán y Emmie Stadler
- Rafael Arcentales, Jenaro Benavides, Geona Benavides, Vane Ramírez, Vale Álvarez.
- Logística: Andrea Escudero
- Isaac Guerra, Emilia Arias, Mateo Castillo, Nicole Murillo, Dominique Chiriboga, Damián Segovia, Andrés Pazmiño.
- Publicidad: Nicolás Andrade
- Emilio Ulloa, Eva Castro, Gabriel Anda, Alex Lalama, Pedro Bonfim, Camilo Herrera.
- Decoración: Valeria Álvarez
- Anastasia Vizuete, Alejandra Benítez, Juan Fran Herrera, Juanse Bonilla, María Irina Fuseau, María Gracia Izquierdo, José Miguel Fabre, Isa Chaves, Daniel Rizzo.
- Seguridad: Micaela Egas y Camila Santillán

Preparación para festival cultural Pachanga, autogestión de estudiantes en publicidad, organización del evento con apoyo económico del colegio y guía de los consejeros de comisión, fomentado el liderazgo y autonomía en los estudiantes.



# Ideas para Pachanga

- Tratar de conseguir auspicios (Studium, Monodedo)
- Muro de Escalada montable (Contacto Andrés Pazmiño y Monodedo)
- Áreas de expresión cultural (Muralismo, Artes Circenses). Decoración, Arte Vivo, contacto Pentasiete (Vale)
- Presentaciones: Danza Contemporánea y Árabe (Cinthia y Majo Pulido)
- Concursos: Fotografía (Jurado del publico y fotógrafo profesional) y Poesía (Jurado Gina Serrano)
- Espacio de Trueque. (Organizadora Cinthia)

Comisión de Salud Integral

## Comisión de Salud Integral



## Consejeras de la Comisión



## Propuestas para la Comisión

- **Logo de la comisión para crear identidad**
- Tener un espacio para talleres ( **Semana de la Salud integral**) Podría ser en la semana de proyectos de segundo quimestre
- **Talleres medicina integral con especialistas**
- Doctores alternativos ( Hemopatía, Acupuntura, Reiki, Flores de Bach, Quiropráctico)
- Invitar a padres de familia que estén en estas ramas de medicina

PROGRAMA DE INTERCAMBIO ESTUDIANTIL (Ecuador, Austria, Suiza, Italia)



Pachamama-FES-SAMD  
Intercambio 2013  
SUIZA-ECUADOR



Programa de intercambio, bienvenida a estudiantes Suizos



Estudiantes Suizos en Clases en Colegio Pachamama



Asamblea de Bienvenida



Interacción Cultural entre estudiantes, Ritual de Pachamanca, Peguche, Imbabura