UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN PEDAGOGÍA

Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Octavo, Noveno, Décimo Años de Educación Básica y Bachillerato de la Unidad Educativa Particular Laica "Yanuncay" de Cuenca, de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012-2013.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Baculima Ortega, Rosa Angelita

DIRECTORA: Carrera Herrera, Xiomara Paola, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Xiomara Paola Carrera Herrera.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del octavo, noveno, décimo años de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa Particular Laica “Yanuncay” de Cuenca, de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012-2013”, realizado por Baculima Ortega, Rosa Angelita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

f)……

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Baculima Ortega, Rosa Angelita declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: "Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del octavo, noveno, décimo años de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa Particular Laica "Yanuncay" de Cuenca, de la provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012-2013", de la titulación: Magister en Pedagogía, siendo la Mgs. Carrera Herrera, Xiomara Paola directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

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: Baculima Ortega Rosa Angelita

Cédula: 0102212693

DEDICATORIA

Sin la guía de Dios, no hubiese emprendido esta nueva meta en mi vida profesional, a mis padres por su apoyo incondicional, amor y cariño, a mi esposo Karl por su soporte, a mis adoradas hijas Mariuxi y Daniela por el gran sacrificio y comprensión que supieron brindarme.

Rosa Angelita Baculima Ortega

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad de superación profesional brindada; al licenciado Germán Jácome Vázquez ,rector de la unidad educativa “Yanuncay” que con gran voluntad me brindó su apoyo para desarrollar la presente tesis , en especial a la Magister Xiomara Carrera, por ser mi guía en conocimientos y valores profesionales impulsándome a ser una profesional de calidad y humana; a mi esposo e hijas, a mis padres y hermanos que de una manera u otra estuvieron junto a mi brindándome su colaboración a cada paso y a las personas a quienes con palabras de ánimo y sabiduría, ayuda; hicieron posible la meta encaminada.

Que Dios les colme de bendiciones por sus aportes que han hecho posible un logro más en mi vida profesional.

Rosa Angelita Baculima Ortega

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
ÍNDICE DE CONTENIDOS vi
RESUMEN viii
ABSTRACT ix
INTRODUCCIÓN x
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 1
1.1. Calidad de las instituciones educativas 2
1.1.1. Definiciones de calidad. 2
1.1.2. La calidad en la educación. 4
1.1.3. Estándares de Calidad Educativa. 8
1.1.4. Marco regulatorio de la calidad educativa ecuatoriana. 11
1.2 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas 13
1.2.1. Definición de evaluación. 13
1.2.2. Tipos de evaluación. 15
1.2.3. Evaluación de la calidad educativa. 16
1.3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes 17
1.3.1. El docente en la educación. 17
1.3.2. Características del docente de calidad. 18
1.3.3. Evaluación del desempeño docente 20
1.3.4. Estándares de desempeño profesional docente 21
1.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos 26
1.4.1. El rol directivo en la educación. 26
1.4.2. Estándares de desempeño profesional directivo. 27
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA 29
2.1. Participantes 30
2.2. Muestra de investigación 30
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación 31
2.3.1. Técnicas. 31
2.3.2. Instrumentos. 31
2.3.3. Recursos 34

2.4. Diseño y procedimiento 34
2.5. Comprobación de los supuestos 35
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 36
3.1. Análisis de Resultados 37
3.1.1. Evaluación del Desempeño Profesional Docente. 37
3.1.1.1. Autoevaluación docente (10 puntos). 37
3.1.1.2. Coevaluación docente (10 puntos). 47
3.1.1.3. Evaluación docente por parte de los directivos (10 puntos). 51
3.1.1.4. Evaluación de los docentes por los estudiantes (24 puntos). 56
3.1.1.5. Evaluación de docentes por parte de los padres de familia o representantes (16 puntos) 62
3.1.1.6. Observación de la clase del docente por parte del maestrante (30 puntos). 67
3.1.2. Evaluación al Desempeño Profesional Directivo. 71
3.1.2.1. Autoevaluación de directivos (20 puntos). 71
3.1.2.2. Evaluación del director por parte del consejo directivo (20 puntos). 78
3.1.2.3. Evaluación del director por parte del consejo estudiantil (20 puntos). 85
3.1.2.4. Evaluación del director por el Comité de Padres de Familia (20 puntos) . 89
3.1.2.5. Evaluación del director por parte del supervisor (20 puntos). 93
3.2 Discusión de Resultados 102
CONCLUSIONES 108
RECOMENDACIONES 109
CAPÍTULO IV: PROPUESTA 110
4.1. Título 111
4.2. Justificación 111
4.3. Objetivos de la propuesta 115
4.3.1. Objetivo General. 115
4.3.2. Objetivos Específicos. 115
4.4. Actividades 116
4.5. Localización y cobertura espacial 118
4.6. Población objetivo 118
4.7. Sostenibilidad de la propuesta 118
4.8. Presupuesto 119
4.9. Cronograma de actividades 120
BIBLIOGRAFÍA 122

RESUMEN

La presente investigación: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Laica “Yanuncay” de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012-2013”, tiene el objetivo de evaluar la calidad del desempeño profesional de los docentes, directivos y de la institución educativa.

La muestra es: 118 estudiantes de Octavo, Noveno, Décimo Años de Educación Básica y Bachillerato, 100 padres de familia, 1 rector, 15 docentes, 5 miembros de consejo ejecutivo y un supervisor que aportaron para este proyecto. La investigación es, socioeducativa, cuyo objetivo es el análisis social y educativo de realidades; basado en el paradigma del análisis crítico, el instrumento; la ficha de observación y encuestas de evaluación del desempeño profesional docente y directivo.

Como conclusiones se ha podido llegar que el desempeño profesional docente y directivo, determina que existen debilidades en aspectos concernientes a la relación e integración de la comunidad en el proceso educativo, se plantea una propuesta extracurricular con una comisión que se encargue de apoyar a docentes y directivos para trabajar en la institución.

Palabras clave: desempeño profesional docente, desempeño profesional directivo, estándares de calidad educativa, plan de capacitación docente, pedagogía.

ABSTRACT

This research titled "Assessment of the quality of teaching and administrative professional performance in the Private Educational Unit "Yanuncay" at Cuenca city, Azuay province, during the 2012-2013 school year", aims to assess the quality professional performance of teachers, principals and school in general.

The study includes a sample of 118 students of the six courses Eighth, Ninth, Tenth Years of Basic Education and High School, 100 parents, which together with the rector, 15 teachers of the institution, 5 members of the executive council and a supervisor who gave their contribution to this project. Socio-educational research method, whose main objective is the analysis of social and educational reality is used; based on the paradigm of critical analysis and the record as instruments of observation and evaluation surveys and management of teacher performance.

Among the conclusions that have been reached in terms of teaching and administrative professional performance, it is determined that there are deficiencies in aspects concerning the relationship and integration of the community in the educational process, which has raised a proposal extracurricular set up a committee to be responsible for supporting teachers and principals to work at the junction of the school community is formed.

Keywords: teacher professional development, performance management professional, educational quality standards, plan teacher training, pedagogy.

INTRODUCCIÓN

Nuestro país se encuentra viviendo grandes cambio en muchos ámbitos de la vida nacional a partir de este gobierno que ha promovido la denominada Revolución Ciudadana, que tiene como una de sus principales impulsar el Sumak Kawsay o Buen Vivir. Dentro de este concepto, el estado ecuatoriano ha visto fundamental generar un cambio, una revolución, en el sistema educativo.

Para esta serie de cambios revolucionarios a nivel de educación de han emitido una serie de leyes, que buscan cumplir con un plan decenal comprendido entre 2006 y 2015. Sin embargo, todo esto tiene al frente un problema muy grande, y es que el cuerpo docente con el que contaba previamente el Ecuador, no está capacitado para cumplir las exigencias que en pro de una mejora educativa, acertadamente ha establecido el gobierno.

Frente a esta problemática, es importante que los diversos estudiantes que cursan carreras, maestrías, doctorados en áreas pedagógicas, pongan énfasis en encontrar las maneras de contribuir a que la calidad docente este a la altura de las exigencias. De igual forma, para la Universidad Técnica Particular de Loja, como gestor de la investigación académica es de gran aporte un proyecto que plantee propuestas viables para mejorar el sistema educativo nacional, y sobre todo, las falencias que muestran los docentes al haber recibido su educación pedagógica antes de toda esta revolución.

En virtud de esto, este proyecto ha desplegado una investigación, tanto teórica encontrando los fundamentos, así como metodológica de campo que ha permitido tener una visión clara de la realidad que vive una institución educativa especifica de nuestro país. Todo esto, bajo el título “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en la Unidad Educativa Particular Laica “Yanuncay” de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012-2013”, el cual conto con una muestra total de 249 participantes entre: rector, docentes, estudiantes, padres de familia, consejo ejecutivo y supervisor.

Ahora, con respecto a los objetivos de esta investigación, se busca cumplir cuatro, un general y tres específicos. El objetivo general “investigar el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo” se ha podido conseguir con total normalidad, gracias a una investigación minuciosa que se ve desarrollada en el marco teórico del proyecto.

Mientras que los objetivos específicos: “evaluar el desempeño profesional docente de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador”; así como “evaluar el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador” también han tenido resultados positivos gracias a la aplicación de metodologías de investigación de campo.

Por otra parte, está el objetivo específico “formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato. Este objetivo se consiguió debido a las conclusiones que el investigador pudo extraer de los análisis realizados a las evaluaciones hechas tanto a los docentes como a los directivos.

Para conseguir fundamentar las ideas planteadas en esta investigación, ha sido necesario desarrollar un marco teórico en el cual se desarrollan cuatro temas elementales para comprender la realidad educativa: calidad de las instituciones educativas, evaluación de la calidad de las instituciones educativas, evaluación del desempeño profesional docente y evaluación del desempeño profesional directivo.

En el primer tema se exponen diferentes conceptos de calidad así como se especifica de qué trata la calidad educativa. También se toma en cuenta el marco regulatorio del sistema educativo ecuatoriano, exponiendo de forma concreta sus estándares de calidad educativa. El segundo capítulo describe el proceso metodológico a seguir para el desarrollo de la investigación de campo y la recolección de información. Posteriormente, un tercer capítulo presenta los resultados de los instrumentos aplicados a docentes, rector, estudiantes y padres de familia en torno a la situación de la institución educativa, en base a lo cual se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones, que más adelante llevan a proponer un breve proyecto de mejoramiento ante las dificultades más relevantes.

A nivel general, los datos de la investigación revelan que existen inconvenientes en aspectos concernientes a la relación e integración de la comunidad en el proceso educativo, por lo cual se ha planteado una propuesta extracurricular en la que se forme una comisión que se encargue de apoyar a docentes y directivos para trabajar en la unión de la comunidad escolar.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Calidad de las instituciones educativas

1.1.1. Definiciones de calidad.

La palabra “calidad” ha llegado a ocupar un lugar habitual en el ámbito humano y social. A esta palabra recurren todos quienes desempeñan una actividad de la índole que sea, para identificar lo que se entiende como un resultado óptimo; es así que se habla de calidad empresarial, calidad en el producto, calidad en el servicio, etc. Es tan común el uso que se da a esta palabra que parecería estar de más cualquier tipo de aclaración sobre la misma; no obstante, al ser un tema prioritario en el transcurso de la presente investigación, se vuelve necesario realizar una aproximación a las variadas definiciones que existen:

> La palabra *calidad* proviene del vocablo griego *kalos* que significa bueno, apto, honesto, virtud; y, la palabra latina *qualitas* que significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. (Rodríguez A. , 2003)

La definición anterior hace hincapié en el origen etimológico de la palabra, sin embargo, apunta a cierta interpretación que no está lejana a la que se tiene comúnmente del concepto de “calidad”. Estaría refiriéndose a un conjunto de propiedades o características que diferencian a un objeto de otro. Sanchis y Ribeiro (2008) profundizan más en cuáles serían dichas características al momento de señalar que éstas:

> ...definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. En esta definición se incluyen múltiples dimensiones, no solamente la dimensión productiva. De esta manera, un producto o servicio, que es técnicamente perfecto, puede ser de calidad baja porque no es capaz de cubrir la necesidad para la cual se creó. (Sanchis & Ribeiro, 2008, pág. 247)

Lo interesante de la definición anterior es que deslinda la definición de calidad de la dimensión eminentemente productiva (o empresarial), lo que es de gran trascendencia para la presente investigación que tiende más hacia la calidad en cuestiones educativas.

Por su parte, autores como Acuña (2005) direccionan el concepto de “calidad” con el grado de satisfacción que un servicio genera en el usuario. En tal sentido, el autor citado concluye que la calidad es un grado y, por ende, va desde un grado cero de muy baja calidad a un grado uno, de muy alta calidad, “en donde los valores

intermedios representan la tendencia del servicio a brindar alta o baja satisfacción" (pág. 17). De lo cual se puede colegir que se cae en cierta generalización cuando se dice que tal o cual producto, o tal o cual servicio, "son de calidad". Más bien existirían, según lo señalado por el autor, varios niveles de calidad, todos dependiendo del nivel de satisfacción del usuario.

Aliada con la perspectiva que relaciona la calidad con la satisfacción de ciertas necesidades, está la siguiente definición establecida en la norma ISO 8402: "totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas". (Abril & Enríquez, 2006, pág. 43)

El profesor Galgano (1995), por su parte, desarrolla una aproximación más completa, aglutinada bajo el concepto de calidad total. A continuación se presentan sus variadas definiciones, reforzadas con las reflexiones del autor de la presente investigación:

- Calidad es satisfacción del cliente: la satisfacción de quien es juez sin apelación de si los servicios alcanzan las expectativas. Aquí el asunto es muy sutil y bastante subjetivo, pues la primera apreciación del cliente puede ser decisiva. Si al cliente o al usuario le parece que el servicio fue de una calidad ínfima, poco puede hacerse para que cambie de opinión.
- Calidad es prevención: solucionar los problemas antes de que se produzcan e incorporar la excelencia en el servicio. Estrechamente relacionado con el punto anterior, pues es una manera de asegurar la calidad en todo el proceso.
- Calidad es productividad: obtenida por las personas que reciben la información, los instrumentos y las instrucciones de los que precisa para desarrollar su propio trabajo. Poco se puede lograr si cada uno de los responsables en la calidad de un servicio o de un producto no están plenamente involucrados en la consecución de los fines.
- Calidad es flexibilidad: la predisposición para cambiar y así hacer frente a las exigencias. Puesto que se está sujeto a las cambiantes exigencias de la sociedad, hay que estar capacitados para moldearse ante los nuevos requerimientos.
- Calidad es eficiencia: hacer las cosas rápidamente y de forma correcta. Poco se gana estando en una búsqueda eterna de la calidad y jamás concretar esa búsqueda en acciones y logros. Hay que ser eficientes.
- Calidad es proceso: para una mejora continua que no debe tener fin. Parecería que esta caracterización se aparta sutilmente de la anterior, pero más bien la

complementa. Se trata de buscar alcanzar siempre la calidad, afianzando esa búsqueda en los hechos diarios.

Con respecto a la última definición, aquello de que la calidad es un proceso, autores como Criado y Vázquez (1999) enriquecen dicha percepción, cuando agregan que:

> La gestión de la calidad es una disciplina del *"saber hacer",* así como un proceso más o menos formalizado que empuja a una organización a hacer bien el trabajo a la primera, a lograr el cero defectos y a mejorar la satisfacción de los usuarios en sus dos vertientes: interna y externa. (Criado & Vázquez, 1999, pág. 15)

La relatividad apuntada es un aspecto a tener siempre en cuenta. No se puede partir considerando que al referir el término "calidad" todos quienes nos escuchan tendrán una única percepción de lo que es aludido o expresado por la palabra. Así mismo, hay mucha subjetividad en lo que los usuarios entienden por un servicio o producto de calidad, pero es justamente esa la exigencia que se le hace a toda organización: que esté preparada para ejecutar procesos que alcancen niveles de calidad, al menos para la mayoría de usuarios. En el caso particular de las instituciones educativas y del sistema educativo, la calidad tiene sus propias particularidades, las que serán abordadas en el siguiente capítulo.

1.1.2. La calidad en la educación.

Al hablar de "calidad en la educación" o, mejor aún, de "calidad educativa" se parte encontrando ciertas similitudes entre el concepto de calidad total de Galgano (1995) –detallado en el subcapítulo anterior- y la comprensión del concepto como un todo unitario, según lo apuntado por Gento (1998). Así la interpretación del autor sobre la calidad educativa, a ésta no valdría concebirla aislada o individualmente, sino como resultante de la participación de todos y cada uno de sus "predictores". Agrega: "cuando alguno de estos (predictores) últimos flaquea, el conjunto se resiente, aunque tiende sinérgicamente a reacomodarse hacia niveles más modestos de calidad" (pág. 29).

También haciendo referencia a la complejidad del concepto de "calidad educativa", pero siendo más específico, De la Orden (1988), citado por González (2004), apunta a la existencia de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad, eficacia y eficiencia, las que son "expresión de un sistema de coherencias múltiples entre los componentes básicos de los sistemas y centros educativos" (pág. 18). Se concluye que para el autor referido la percepción de la calidad por parte de los individuos o colectividades

despende de su funcionalidad, pero siempre aliados a los criterios de eficacia y eficiencia.

Muñoz Izquierdo (2004), enriquece más aún la complejidad del concepto "calidad educativa", cuando apunta a otras dimensiones correspondientes a la filosofía, la pedagogía, la cultura, la sociedad y la economía. A continuación se realiza una breve aproximación a cada una de estas dimensiones:

- Desde el punto de vista de la filosofía, la educación es de calidad cuando los objetivos propuestos en el currículo están basados –y están dirigidos a promover- los valores que los diferentes sectores de las sociedades a las cuales pertenecen los respectivos sistemas escolares, consideran deseables. Al evaluar el cumplimiento de esta condición se aplica el criterio que se conoce con el nombre de **relevancia**.
- Desde la perspectiva pedagógica, la educación es de calidad cuando se alcanzan las diversas finalidades propuestas en los respectivos currículos. La evaluación del cumplimiento de esta condición se lleva a cabo mediante la aplicación del criterio conocido con el nombre de **eficacia**.
- En el ámbito de la cultura, la educación es de calidad cuando sus contenidos y métodos parten de las condiciones, posibilidades y aspiraciones de cada uno de los conglomerados sociales hacia los cuales está dirigida. Al evaluar el cumplimiento de esta condición se aplica el criterio de **pertinencia**.
- Desde el punto de vista social, la educación es de calidad cuando las oportunidades de recibirla –así como las de participar en los beneficios sociales derivados de la misma- se distribuyen equitativamente entre los diversos sectores de la sociedad que la reciben. Desde esta óptica, la evaluación es efectuada mediante la aplicación del criterio de **equidad.**
- En el ámbito de la economía, la educación es de calidad cuando los recursos utilizados al impartirla son aprovechados de la mejor manera posible y si, al hacerlo se optimiza la relación existente entre los beneficios derivados de la misma, y los costos incurridos en generarla. Al evaluar el cumplimiento de esta condición se aplica el criterio de **eficiencia**. (Muñoz Izquierdo, 2004, págs. 13-14)

Serían entonces cinco los elementos que hay que considerar para hablar de una calidad educativa: eficiencia, equidad, pertinencia, eficacia y relevancia. Como se ha venido insistiendo en el transcurso de esta aproximación teórica, la consecución de cada uno de estos aspectos no excluye la existencia de los otros, sino todo lo contrario. Se trataría de una armonización de dichos elementos.

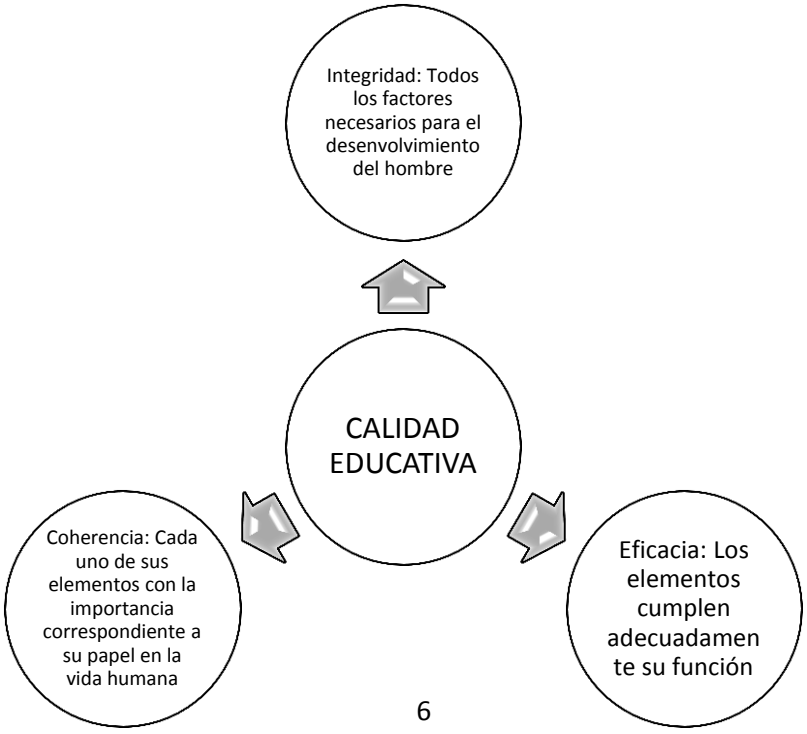
Malpica (2013), desarrolla también una definición de calidad educativa que la entiende como un amplio constructo y donde intervienen varios aspectos (finalidades del aprendizaje, resultados esperados y alcanzados). En relación a esto:

> Qué es la calidad educativa sino la coherencia entre aquello que promete una institución educativa a su alumnado sobre lo que aprenderán al terminar su formación (finalidades del aprendizaje), lo que hace ésta (a través de sus docentes y equipo directivo) para garantizar que se cumpla esta promesa en todas las aulas, de todos los cursos y grados (coordinando actividades para cumplirla), y, finalmente, los resultados de aprendizaje obtenidos por dicho alumnado. (Malpica, 2013, pág. 23)

Cercana a la definición anterior está la de los profesores Ribet y Giacchino (1999), para quienes hablar de una educación de calidad significa aludir a aquella que logra alcanzar sus fines y metas específicas, entendiéndose estas últimas en estrecha relación con la adquisición de aprendizajes entre los estudiantes. Además, contribuye a "la actualización de las capacidades personales necesarias para el desarrollo de la personalidad y la propuesta y realización del propio proyecto de vida, en el marco de una sana inserción social" (pág. 65).

Otros estudios señalan a características como la integridad, la coherencia y la eficacia, como parte constitutiva de una verdadera calidad educativa. A continuación se incluye un gráfico donde se visualiza la integración de cada una de estas características:

Ilustración 1: Integridad, coherencia y eficacia en la educación



Elaborado por: Rosa Baculima
Fuente: (Escuela Asturiana de Estudios Hispanos, 1981, pág. 10)

No hay que dejar a un lado, en especial por su importancia para generar el debate, aquellas aproximaciones que relacionan la calidad educativa con la productividad o el crecimiento económico. Es indudable que la prosperidad económica de ciertas naciones (piénsese en países como Japón, Corea del Sur o Noruega) se ha debido a una gran inversión en educación por parte de los gobiernos; sin embargo, ello también puede conducir a concebir la educación solo por sus fines utilitarios y no en esa dimensión insoslayable que es la formación para la libertad o la independencia individual. En tal caso, se señala lo siguiente:

> La búsqueda de una educación de calidad es un objetivo fundamental para cualquier país que pretenda alcanzar mayores cotas de crecimiento económico, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. (...) la escuela debe cumplir una serie de funciones relacionadas, no sólo con la *adquisición de conocimientos y habilidades,* sino también con aspectos vinculados a los *procesos de socialización*. (Seijas Díaz, 2004, pág. 33)

La definición anterior podría interpretarse positivamente si se hace hincapié en aquello de que la educación de calidad ayuda a la obtención de personas mejor preparadas para vivir en sociedad, pero habría que discutir previamente cuál es el tipo de sociedad a la que se refiere. Pues una sociedad justa y solidaria requiere un tipo de ciudadano particular, diferente al exigido por una sociedad consumista y competitiva.

Finalmente, se presenta a continuación los requerimientos que se deben hacer las instituciones educativas para alcanzar auténticos niveles de calidad. Se los incluye siguiendo a De Zubiría (2006), pero enriqueciéndolos con los criterios de los autores de la presente investigación:

- La claridad de las metas institucionales: sin ellas se estaría trabajando a ciegas y sin una directriz que guíe cada uno de los procesos.
- La identificación de la comunidad de maestros, padres y alumnos con las metas institucionales: Sólo con dicha identificación, cada uno de los miembros de la comunidad se involucrará en la consecución de los objetivos y metas planteados.
- Los vínculos alcanzados con la comunidad y con otras instituciones educativas. No se puede esperar que la institución logre sus objetivos si no trabaja conjuntamente con la comunidad y con otras entidades.

- El liderazgo pedagógico activo de su Director: El cual influye directamente en todo el clima pedagógico de la institución, de ahí la altísima responsabilidad de las autoridades en la consecución de una educación de calidad.
- La cohesión y colegialidad entre sus miembros. Sin un grupo cohesionado las metas pueden difuminarse en simples pretensiones.
- La estabilidad y las oportunidades de capacitación de profesores y directivos. La enseñanza es una ciencia y un arte en continuo perfeccionamientos, de ahí que los docentes no pueden quedarse relegados de las nuevas realidades pedagógicas.
- La cantidad e intensidad del uso del tiempo en el centro. No se trata de cumplir las horas exigidas por los estamentos educativos gubernamentales, sino de trabajarlas con absoluta responsabilidad y eficiencia.
- El "clima" de la institución. Punto último que resulta fundamental, pues los climas del instituto y del aula terminan por impregnar todas las actividades que se realizan, configurando u espacio que puede ser propicio, o no, para alcanzar una excelencia educativa. (De Zubiría, 2006, pág. 49)

Como se puede ver, para que una institución educativa pueda alcanzar los mejores niveles de calidad es importante que se maneje con claridad las metas propuestas, que los maestros y la institución misma se sientan identificados con la comunidad circundante, así como que exista una comunión entre los diferentes miembros de la institución. También debe existir un director con liderazgo que brinde oportunidades de capacitación al cuerpo profesional del centro educativo y que sea responsable de una buena utilización del tiempo de escuela para mantener un ambiente de clase favorable para todos.

1.1.3. Estándares de Calidad Educativa.

Aunque el entusiasmo es siempre útil para emprender cualquier proyecto, nunca está de más asentar los pies sobre la tierra y establecer lineamientos que nos conduzcan de manera más precisa en la consecución de los fines educativos planeados. Para ello es de fundamental importancia el lineamiento de ciertos estándares que deben cumplirse para alcanzar lo que hemos denominados "calidad educativa". Pero qué son los estándares educativos y cuáles son sus características son preguntas que debemos hacernos antes y para ello es conveniente recurrir a estudios relacionados al tema. Al respecto, Cañón Rodríguez (2003) señala:

> (...) los estándares definen el conjunto de condiciones mínimas de operación para un programa, es decir, no representan niveles de excelencia académica frente a las expectativas de los estudiantes sobre la calidad de formación que esperan recibir. (...) Se espera que contribuyan a mejorar la confianza de la sociedad en las ofertas de las instituciones educativas (…) (pág. 90)

Lo decisivo de la anterior definición es que borra de una sola vez cualquier subjetividad en la elaboración de los estándares, pues hace hincapié en el cumplimiento de normas legales y en las demandas éticas, evitando la discreción en el cumplimiento de tal o cual parámetro.

A su vez, una definición que está más acorde a la realidad ecuatoriana, pues es la establecida por el propio órgano rector de la educación en el país:

> Los *estándares de calidad educativa* son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 4)

Los diferentes actores o instituciones encargados de alcanzar la calidad educativa son los estudiantes, los profesionales de la educación y las instituciones educativas; cada una de ellas, según lo señalado por el propio Ministerio del Ecuador (2011), con su particular modo de aplicar los estándares. Al respecto:

> (...) cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. (...) profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Finalmente, (...) a las escuelas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales (...) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 4)

Aunque se busca un mismo fin, que es la calidad educativa, cada uno de los participantes en el sistema educativo debe cumplir ciertos estándares. A su vez, cada uno de los estándares, con el fin de lograr su cumplimiento, posee ciertas características comunes. Se las presenta a manera de gráfico:

Ilustración 2: Características de los estándares educativos

Elaborado por: Rosa Baculima

Fuente: (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011)

Los estándares educativos, a su vez, se subdividen en varias categorías:

- *Estándares de aprendizaje:* Dentro de estos estándares encontramos las *"descripciones de los logros educativos que se espera que los estudiantes alcancen en los distintos momentos de la trayectoria escolar desde educación inicial hasta bachillerato".* (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 5) Dentro de estos estándares se toma en cuenta materias como Matemática, Ciencias Naturales, Lengua y Literatura y Estudios Sociales.
- *Estándares de desempeño profesional:* Estos estándares no están diferenciados para todos los profesionales que laboran en un centro educativo. Actualmente, solo se cuenta con dos tipos de estándares de desempeño profesional: *"Dos tipos de estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos."* (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 5)
- *Estándares de gestión escolar:* Este grupo de estándares corresponde a las actividades realizadas por la institución. Son "*procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.*" (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 5)

1.1.4. Marco regulatorio de la calidad educativa ecuatoriana.

Es fundamental para todo proceso que busca alcanzar la calidad educativa el conocer el marco regulatorio al interior del cual se desarrolla; en el caso de la presente investigación: el ecuatoriano. La primera normativa que hay que considerar es la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la que en el capítulo concerniente al ámbito, principios y fines, establece lo siguiente:

> **a. Universalidad.-** La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos; (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 8)

Sólo sin ningún tipo de discriminación se puede garantizar una educación de calidad e integradora. Así mismo, es fundamental que se le brinde a los docentes, verdaderos artífices de la educación, todo el apoyo necesario, tanto desde la propia institución como desde los estamentos gubernamentales. Al respecto es el siguiente literal de la ley:

> **q. Motivación.-** Se promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de calidad de la educación. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 9)

Pero ello no significa que se debe relegar al educando a un segundo plano, sino que se lo confirma como el centro principal de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo cual es prioridad que la educación impartida considere además aspectos como el contexto en que el estudiante se desenvuelve. El siguiente literal de la ley refiere a ello:

> **w. Calidad y calidez.-** Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales (…) (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 10)

Con respecto a los objetivos perseguidos por el Sistema Nacional de Educación, particularmente los que tienen que ver con la consecución de una calidad educativa, se presentan los siguientes:

En el Titulo III, Capítulo Primero de la Ley, se refiere a los objetivos del Sistema Nacional de Educación. Puntualmente en el Artículo 20 se plantea que la asignación y distribución de los recursos debe ser realizada analíticamente, considerando elementos como la equidad social, las necesidades diferenciales de cada pueblo y las posibles problemáticas que se puedan suscitar. Al respecto:

> **Art. 20.- Asignación y distribución de recursos.-** La asignación y distribución de los recursos destinados a la educación combina y articula los principios constitucionales de equidad social, poblacional y territorial.
>
> Se consideran también índices de calidad por medio de los resultados de la evaluación de desempeño del personal y por los logros educativos y comunitarios de los establecimientos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 18)

Es necesario referir que las evaluaciones están a cargo del Instituto Nacional de Evaluación, el cual emite informes pertinentes en busca de solucionar cualquier falencia en el sistema. La función principal de este instituto, es llevar a cabo la evaluación, tanto del cuerpo profesional como del alumnado. En tal razón, se debe planificar y desarrollar los instrumentos de evaluación. Posterior a su aplicación se debe analizar las evaluaciones para emitir las recomendaciones necesarias a la Autoridad Educativa Nacional con el fin de que se tomen las medidas correctivas pertinentes. La difusión pública de estos resultados, también es una de sus funciones importantes y a la que no se le da la misma relevancia que al resto (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 28).

De lo apuntado se puede concluir que todo proceso educativo que tienda hacia la excelencia en la educación no debe dejar de lado el marco regulatorio que impera en el país, pues cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje experimental o vanguardista podría quedar en la nada si no se alinea con las directrices establecidas y los planes nacionales.

1.2 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas

1.2.1. Definición de evaluación.

Antes de pasar al tema puntual de la evaluación educativa, es prioritario que se efectúe una revisión sucinta, pero actualizada, al concepto "evaluación". Díaz (2005) tiene una particular visión al establecer que la evaluación es una actividad profundamente humana y al señalar que los individuos están en constante evaluación. Al respecto agrega:

> En las acciones que cada día llevamos a cabo se produce, tanto de manera consciente como inconsciente, un conjunto de valoraciones, estimaciones, comprobaciones, etc., que corresponden a procesos evaluativos de toda clase de aspectos, temas y cuestiones. (....) Es evidente que esta evaluación que por lo general llevamos a cabo las personas hay diferencias importantes y significativas con la evaluación que se realiza en los centros educativos u otras instituciones. (pág. 20)

De las particularidades que tiene la evaluación educativa y que las diferencian de la evaluación aquí referida se hablará en los siguientes capítulos. Por ahora, se apunta otra definición, la cual tiene coincidencias con la anterior en lo que tiene que ver con la continuidad de toda evaluación, pero que se destaca porque registra a ciertas características que las evaluaciones deben poseer así como a los fines últimos que se persigue con toda evaluación:

> Un proceso continuo, ordenado y sistemático de recogida de información cuantitativa y cualitativa, que responda a ciertas exigencias –válida, dependiente, fiable, útil, precisa, viable, etc.-, obtenida a través de diversas técnicas e instrumentos, que tras ser cotejada o comparada con criterios establecidos nos permite emitir juicios de valor fundamentados que faciliten la toma decisiones y que afecten al objeto evaluado. (Ferreres & González, 2006, pág. 174)

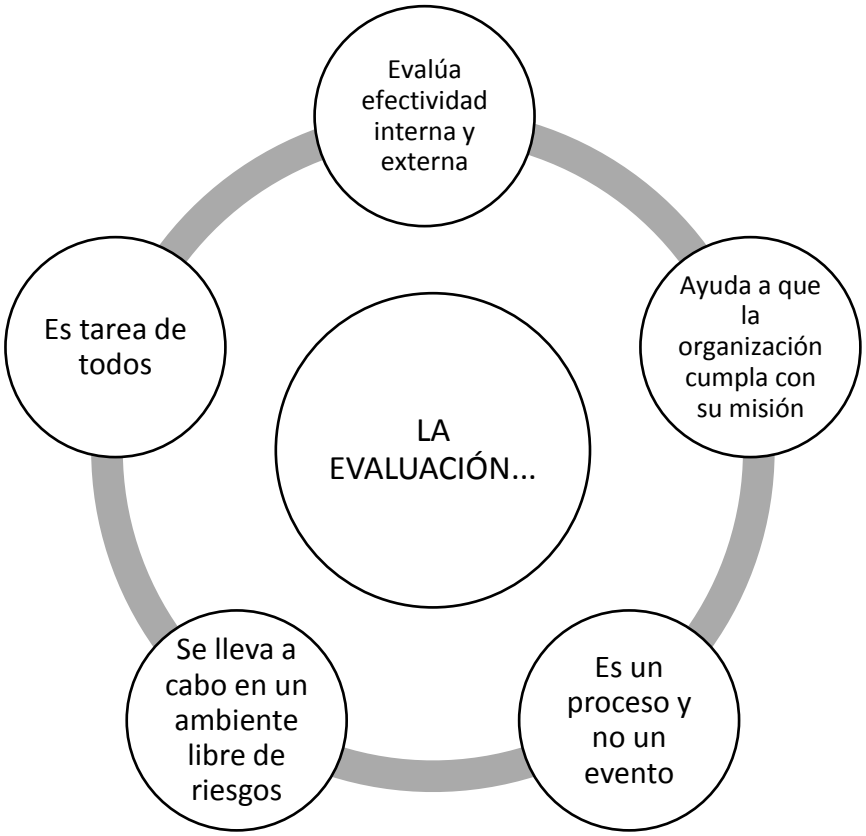
Se puede evidenciar, en base a la lectura de la cita anterior, la gran importancia que tiene la evaluación para el planteamiento de alternativas y soluciones ante los problemas detectados. Pero además tiene otras finalidades, como por ejemplo, las postuladas por el profesor Castillo Arredondo (2002, pág. 4) que se presentan a continuación:

- Llegar a una acertada valoración del aprovechamiento educativo de los alumnos (…)

- Descubrir aptitudes e intereses específicos del alumno para alentar y facilitar su desarrollo y realización (...)
- Valorar los métodos y procedimientos empleados, así como el ritmo del proceso instructivo (...)
- Determinar la adecuación del contenido de los programas y seleccionarlo de acuerdo con su valor formativo (…)
- Determinar en qué media se alcanzan los objetivos previstos en la programación educativa y constatar su validez.
- Facilitar las relaciones del centro con las familias de alumnos y estimular la colaboración recíproca (…)

Finalmente, conviene anotar la nueva visión con que se debe asumir la evaluación y que se la presenta a manera de gráfico siguiendo los planteamientos del profesor Quispe Limaylla (2004):

Ilustración 3: Una nueva manera de ver la evaluación



Elaborado por: Rosa Baculima

Fuente: (Quispe Limaylla, 2004, pág. 30)

Como se puede observar en base a la ilustración anterior la evaluación ya no es vista con esa errónea deformación que la encaminaba hacia lo punitivo simplemente; actualmente, la evaluación es más concebida como un instrumento de ayuda para los procesos educativos y para el logro de una verdadera educación de calidad. El punto de excelencia sería que los propios miembros de la comunidad educativa estuviesen siempre interesados en ser continuamente evaluados, pues ello les significaría la oportunidad de encontrar las deficiencias y tratar de superarlas.

1.2.2. Tipos de evaluación.

La tipología más completa que se ha podido ubicar en nuestra investigación bibliográfica en relación a la evaluación, es la presentada por Ferreres y González (2006), en razón, principalmente, de que la desarrolla considerando dos dimensiones fundamentales: la finalidad y los momentos.

De acuerdo a la finalidad se tiene:

- Diagnóstica. Para abordar inicios de curso, de una planificación, diseñar programas nuevos, realizar ajustes presupuestarios, de personal o de infraestructura, etc.
- Formativa o procesual. Para reorientar la enseñanza y mejorar las estrategias de aprendizaje de los alumnos (…)
- Sumativa. Para emitir juicios al final de los procesos (…)
- De impacto. Para conocer la persistencia, la permanencia o la repercusión de determinadas acciones formativas, una vez transcurrido un tiempo tras finalizar el proceso (…) (Ferreres & González, 2006)

Tomando en cuenta el momento, tenemos en cambio:

- **Inicial.** Al comienzo de un proceso, para determinar el nivel de entrada de los alumnos, ajustar programas, créditos, unidades, etc. (…)
- **Continua.** Cuando a lo largo del periodo de enseñanza-aprendizaje se van recogiendo datos sobre el alumno con el fin de orientar sus aprendizajes y facilitar o descargar la tensión de una evaluación final a la que puede llegar a sustituir. (…=
- **Final.** Se realiza con visión holística y global al finalizar un período o proceso de enseñanza-aprendizaje, con sentido único, un curso, un crédito, una etapa, un periodo de formación. (…)

- **Diferida.** Realizada pasado un tiempo que consideramos oportuno, tras la realización del programa o una actuación determinada. (…) (Ferreres & González, 2006, págs. 179-180)

De todos los tipos de evaluación existentes las que más se adecúan a la evaluación educativa planteada por el Ministerio de Educación y que será aplicada en la presente investigación, son: la de "impacto", pues es la que sirve para tener una visión precisa de los resultados que están teniendo ciertas prácticas docentes; la "diferida" pues es la que se realiza en el momento oportuno, y ofrece una visión posterior a la aplicación de las encuestas o de la observación.

1.2.3. Evaluación de la calidad educativa.

Es momento de ser más específicos y pasar a estudiar lo que es, puntualmente, la evaluación en el plano educativo. Al respecto, Montilla Barreto (2003) define a la evaluación educativa como: "un proceso que provoca la comprensión del proceso educativo, aporta datos, posibilidades interpretativas y favorece la reflexión institucional que conduce a decisiones participativas que atienden a los problemas educativos" (Montilla Barreto, 2003, pág. 45).

Sin embargo, como bien se señala en el documento presentado por la UNESCO (1997), la evaluación educativa no alude exclusivamente a lo escolar, sino que considera otros aspectos como la interrelación de objetivos, experiencias de aprendizaje y evaluación estudiantil. Además, se considera otros aspectos a ser evaluados como la influencia familiar, la autoestima, las condiciones de vida, la nutrición, el gasto en educación, etc. Por otra parte, para que las evaluaciones puedan encaminarse hacia la toma de decisiones, deberán ser continuas y cumpliendo una cierta periodicidad. A más de lo señalado:

> (...) se debe considerar el contexto y la estructura de la toma de decisiones políticas y administrativas a la cual los resultados de la evaluación contribuirá. Y, por último, debe realizarse una ampliación del análisis contextual de los proyectos educacionales considerando también las situaciones organizacionales e institucionales del sistema de evaluación, de la relación entre evaluadores y tomadores de decisiones. (UNESCO, 1997)

Es decir, debe existir un autoanálisis en el propio sistema de evaluación. A su vez, hay que establecer una lista de criterios que guíen cualquier proceso evaluativo al

sistema educativo y a los centros de estudio. Al respecto, Chavarría y Navarro (2003) apuntan a que la evaluación educativa supone:

- Un paso hacia adelante.
- Dos perspectivas: interna y externa, complementarias y no contrapuestas.
- Plantearse como útil y participada.
- Una herramienta al servicio de los propósitos del centro.
- Especificar con claridad las reglas del juego.
- Integrarse en los procesos institucionales.
- Formar parte del desarrollo institucional.
- Consecuencias para la mejora y el perfeccionamiento. (pág. 21)

Como se ha venido insistiendo, y como se confirma en la cita anterior, la evaluación educativa debe perder toda connotación punitiva y adquirir una imagen de instrumento adecuado para perfeccionar los procesos de enseñanza-aprendizaje. La perspectiva que debe asumirse es la de entenderla como una herramienta aliada a las metas educativas, tal como señala Ruiz (2004), y apreciarla en su verdadera dimensión, esto es, favorecer y facilitar las decisiones, manifestadas a su vez en planificaciones, selección de medios, elección de metodologías, organización del personal, entre las más importantes. Se insiste, por lo tanto, en la decisiva importancia que una evaluación holística y profesional tiene para todo el sistema educativo.

1.3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes

1.3.1. El docente en la educación.

Puesto que se abordará el tema de la evaluación del desempeño docente, es necesaria una aproximación teórica a la situación que los docentes mantienen al interior del sistema educativo. Ello nos dará pautas para conocer una realidad que podría estar sin considerar al momento de establecer ciertos planes de evaluación.

Autores como García Hoz (1988) destacan la función mediadora entre los aprendizajes y los estudiantes, cumplida por los docentes; agrega: “El educador resulta así seleccionador y filtro de los estímulos educativos que incitan o avivan la actuación de las aptitudes de los educandos” (pág. 83). Pero esta función de mediación no es trabajo sencillo, pues como bien destaca Sahili González (2010), el docente debe asumir disciplinas rigurosas, aspectos cognoscitivos, volitivos y conductuales de sus estudiantes.

La exigencia es mayor cuando al docente se le conmina a que sea el artífice de los cambios con compromisos y retos propios, según lo señala Rodríguez (2009). Debe, según la misma autora, ser el generador de acciones que propicien la innovación y el desarrollo educacional capaz de participar conscientemente y creativamente en el desarrollo de proyectos educativos. A su vez, debe fungir de promotor, facilitador e investigador -junto con la comunidad educativa- de nuevas líneas de trabajo que rompan con las estructuras caducas o anquilosadas que puedan todavía estar empleándose en los centros educativos donde labora.

Como se puede observar son muchas y difíciles las exigencias que se le hacen al docente; sin embargo, la importancia que lo educativo y la formación tienen para nuestras sociedades deben insuflar de energías al profesional de la enseñanza y arremeter con convicción las pruebas y retos que se le presentan en su actividad diaria.

A continuación se procederá a revisar las características del docente de calidad.

1.3.2. Características del docente de calidad.

Es conveniente introducir este acápite considerando lo señalado por ciertos informes educativos (OECD, 2009) que señalan que, por lo general, los indicadores que miden la calidad docente se enfocan en aspectos como las calificaciones, la experiencia o las pruebas de habilidad académica, desdeñándose otras que, aunque más difíciles de determinar (o medir), son de suma importancia para el ejercicio de la enseñanza:

> ... la habilidad de transmitir ideas en maneras claras y convincentes, de crear ambientes de aprendizaje eficaces para diferentes tipos de estudiantes, de fomentar las relaciones productivas docente-alumno, de ser entusiastas y creativos, y de trabajar con eficacia con sus colegas y con los padres de familia. (OECD, 2009, pág. 31)

Por ende, es necesario que la determinación de las características de un docente de calidad no las reduzca a tres o cuatro, sino que respondan a una mayor cantidad de perspectivas y acciones. En razón de lo expuesto, se detalla a continuación las destrezas y habilidades (las competencias) que el propio Ministerio de Educación del Ecuador considera debe poseer un docente ecuatoriano para estar alineado con una verdadera calidad educativa. Se detallan subdivididas, a su vez, en 3 dimensiones:

La primera dimensión comprende la preparación. Dentro de esta se debe tener total conocimiento de la asignatura a enseñar, así como tener conocimientos generales de pedagogía y específicos para cada área de la enseñanza.

La segunda dimensión se enfoca en las practicas relacionadas a los alumnos, entre las cuales están: diseñar las clases de manera efectiva para los estudiantes, planificar las clases en función de utilizar de manera efectiva el tiempo, utilizar equipos indicados y de manera correcta así como los recursos, establecer los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes y hacerlos conocer. Además, en esta dimensión el docente debe también:

- (…) Guiar el desarrollo de hábitos de estudio que favorecen una mejor comprensión.
- Asegurar que los estudiantes generen y pongan a prueba hipótesis.
- Motivar e involucrar a los estudiantes.
- Establecer, utilizar y mantener reglas y procedimientos de clase que aseguren un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Establecer y mantener buenas relaciones con los estudiantes.
- Mantener y comunicar altas expectativas para todos los estudiantes. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, págs. 11-12)

Finalmente, la última dimensión que se toma en cuenta es las practicas relacionadas con la comunidad educativa, dentro de las cuales el docente está obligado a: trabajar por un desarrollo continuo de la enseñanza a través de la investigación y las practicas, mantener una relación favorable con otros docentes, mejorar su nivel de enseñanza en base a sus experiencias, velar por los estudiantes manteniéndolos fuera de riesgos, además de promover el Buen Vivir. A esto, se le debe añadir que el docente debe:

- Promover actitudes y acciones que sensibilicen a la comunidad educativa sobre los procesos de inclusión social y educativa apoyo.
- Trabajar en colaboración con las familias y la comunidad involucrándolos productivamente a las actividades del aula y de la institución.
- Involucrarse con su localidad (identificar las necesidades y las fortalezas de la misma e impulsar planes y proyectos de apoyo). (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 12)

No obstante, parecería que el cumplir cada uno de estos objetivos es solo responsabilidad del propio docente, y no es así. También las instituciones educativas deben preocuparse de generar las condiciones necesarias (sueldos, infraestructura,

clima social, etc.) para que el docente no encuentre impedimentos a su labor. Como bien apunta Aldape (2008):

> Quien no promueva el desarrollo de las potencialidades de sus empleados no tiene visión de futuro y no le interesa el buen funcionamiento de su organización y en consecuencia no podrá dar respuesta a la demanda de la aldea global del siglo XXI. (Aldape, 2008, pág. 20)

Aunque por lo general es en el docente en quien caen todas las culpas de cualquier proyecto educativo fallido, todos tenemos responsabilidad en el fracaso educativo de nuestros educandos, pero así mismo, todos mereceríamos los elogios en caso de que los proyectos pedagógicos cumplan con los objetivos planteados.

1.3.3. Evaluación del desempeño docente.

Como apunta Fernández (2008), el implementar modelos educativos, cualquiera de ellos, exige que antes se ejecute un cambio institucional en el sistema de creencias y valores, "a fin de contrarrestar (...) las actitudes negativas de los evaluados y (...) crear un clima de confianza y colaboración a lo largo de todo el proceso evaluador..." (pág. 26). Es lo que se ha venido insistiendo en el transcurso de esta investigación, esto es, la necesidad de cambiar el chip mental del cuerpo docente y de los directivos que perciben a las evaluaciones como un instrumento que se emplea previo a las sanciones. Sólo así se pueden implementar tales sistemas de evaluación y, más aún, las evaluaciones continuas. Al respecto:

> La evaluación verificará que en el desempeño de sus funciones, los servidores docentes y directivos mantienen niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifican la permanencia en el cargo, los ascensos en el escalafón y las reubicaciones en todos los niveles salariales dentro del mismo grado. (…) (Cerda & León, La evaluación en la educación colombiana, 2005, pág. 42)

Por su parte, Saavedra (2004) señala los diversos referentes a los que apunta la evaluación al desempeño docente: "La administración de determinadas actividades de enseñanza, las aptitudes con las cuales se concretan ciertos comportamientos específicos o el cultivo de habilidades específicas" (pág. 43). Sin embargo, estos aspectos todavía resultan muy generales, por lo que será de gran utilidad conocer los estándares apuntados por el propio Ministerio de Educación del Ecuador, siendo éste el órgano rector de la educación en el país. Ello se verá en el capítulo siguiente.

1.3.4. Estándares de desempeño profesional docente.

Los estándares de calidad docente han sido establecidos por el Ministerio de Educación. Ellos han sido divididos en tres dimensiones fundamentales, comenzando por el desarrollo curricular. Esta dimensión comprende el total de conocimientos que el docente evidencia, en relación a las materias que imparte. De ahí se construye el currículo que debe ser adaptado a las diferentes necesidades de estudiantes. Es conveniente que el docente analice la mejor metodología para aplicar en su aula.

Los primeros estándares son los que corresponden a la dimensión de *Desarrollo curricular* que consta de los siguientes puntos:

> **1) Desarrollo Curricular:** Esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para poder planificar y enseñar:
>
> 1.1. El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña (…)
>
> 1.2. El docente conoce, comprende y utiliza las principales teorías e investigaciones relacionadas con la enseña y su aprendizaje (…)
>
> 1.3. El docente conoce, comprende, implementa y gestiona el currículo nacional (…) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 16)

A continuación se describen los estándares relacionados a la *gestión de aprendizaje*. Fundamentalmente hacen referencia a las actividades que el docente realiza antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje. Refiere a aspectos como planificaciones, maneras de desarrollar la clase, implementación y uso constante de técnicas educativas actualizadas, etc.

> **2) Gestión del Aprendizaje:** Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para la enseñanza:
>
> 2.1. El docente planifica para el proceso de enseñanza - aprendizaje (…)
>
> 2.2. El docente crea un clima de aula adecuado para la enseñanza y el aprendizaje (…)
>
> 2.3. El docente actúa de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza - aprendizaje (…)

> 2.4. El docente evalúa, retroalimenta, informa y se informa de los procesos de aprendizaje de los estudiantes (…) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 18)

La tercera dimensión bajo la cual se establecen los estándares para evaluar el desempeño docente es la relacionada al desarrollo profesional. Fundamentalmente hace hincapié en la importancia que el docente le da a su propia formación y los esfuerzos que realiza por estar siempre actualizado. Es también concerniente a la preocupación que tiene el docente por cuestionar su propia práctica profesional.

> **3) Desarrollo Profesional:** Esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional:
>
> 3.1. El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber (…)
>
> 3.2. El docente participa en forma colaborativa con otros miembros de la comunidad educativa (…)
>
> 3.3. El docente reflexiona antes, durante y después de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiante (…) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 17)

Finalmente, se presentan los estándares comprendidos bajo la dimensión denominada compromiso ético. Cada uno de estos estándares alude a la manera como el docente asume individual y socialmente su función de profesional de la educación, si es consciente de la importancia decisiva que su accionar tiene para el desarrollo humano de sus estudiantes y si cada una de sus actitudes responden a una sólida posición ética y vocacional.

> **4) Compromiso Ético:** Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional:
>
> 4.1. El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes (…)
>
> 4.2. El docente se compromete con la formación de sus estudiantes como seres humanos y ciudadanos en el marco del Buen Vivir (…)

4.3. El docente enseña con valores garantizando el ejercicio permanente de los derechos humanos (…)

4.4. El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad más cercana (…) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 19)

Por otra parte, para valorar el desempeño profesional docente es necesario considerar aspectos que encierran su labor dentro del aula, relación con los compañeros, estudiantes, padres de familia y comunidad, ya que su actividad pedagógica no se limita al aula sino trasciende a la comunidad; dentro de la práctica docente se toman en consideración las siguientes dimensiones:

- **Sociabilidad pedagógica**

La sociabilidad pedagógica hace alusión a la aptitud de relación de que el docente tiene con sus estudiantes y a su vez la posibilidad de guiarlos en el proceso de la enseñanza aprendizaje.

Por lo tanto el docente debe mostrar ética y disciplina en cada momento de su actuar como docente, destacando valores como: el respeto, honestidad, puntualidad, igualdad, amor, solidaridad, siendo claro ejemplo para sus estudiantes y compañeros de la institución.

- **Habilidad pedagógica y didáctica**

Para Cañedo y Cáceres (2009), la “habilidad es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica”.

Se relacionan con las prácticas pedagógicas del docente, en cuanto a dirigir y guiar al grupo en el desarrollo de la elaboración de los conocimientos; con la manera de planificar y desarrollar las clases, la metodología que usa, las destrezas que desarrolla con los estudiantes y la construcción de conocimientos.

En cuanto a la didáctica el docente debe tomar en cuenta que en la actualidad existen las pedagogías y didácticas contemporáneas, las mismas que privilegian el uso del material didáctico, el mismo que es elaborado con intención y con un fin encaminado a complementar, apoyar y motivar los procesos de enseñanza aprendizaje. Asimismo existen estrategias como el trabajo cooperativo, discusiones, lectura reflexiva, lluvia de idea, etc.

En definitiva la habilidad es una aptitud natural del hombre, por lo tanto el docente debe utilizarlo para ajustar lo pedagógico con lo didáctico y poner en juego sus destrezas, para lograr los objetivos propuestos al inicio de cada año lectivo.

- **Desarrollo emocional**

> Este tema es delicado y profundo y creo que habría mucho para hablar pero lo que quiero destacar es que es la responsabilidad de los adultos vinculados con la educción, lograr que los niños tangan una base educativa sólida y humanitaria para así estabilizar sus emociones. (Sáreli Díaz, 2007)

Es necesario que el docente esté emocionalmente bien para poder convivir con otros individuos y especialmente con sus estudiantes. Partiendo de este hecho, el verdadero docente debe trabajar con entusiasmo y así transmitirlo a sus estudiantes como también se debe aplicar la pedagogía del amor en el proceso de enseñanza, sin descuidar el respeto mutuo que debe existir entre docente y discente; de esta manera las dos partes disfrutarían de lo que hacen en este trabajo conjunto como es el de la educación porque las dos partes aprenden.

- **Atención a estudiantes con necesidades especiales individuales**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural en su artículo 2, literal V sobre equidad e inclusión sostiene que:

> La equidad e inclusión aseguran a todas las personas el acceso, permanencia y culminación en el Sistema Educativo. Garantiza la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción afirmativa y una cultura escolar incluyente en la teoría y la práctica en base a la equidad, erradicando toda forma de discriminación.

Con respecto a este aspecto la educación ecuatoriana es clara al hacer constar en la ley este derecho que tienen los estudiantes con necesidades especiales, esto quiere decir que para ellos debe existir de parte de los docentes un trato especial, realizar una planificación de acuerdo a su necesidad durante el proceso de enseñanza y el aprendizaje que asimile el educando. Por el contrario si no puede ser abordado por el docente este deberá actuar una persona especializada y así trabajar en equipo.

- **Aplicación de normas y reglamentos**

Con relación a este aspecto la evaluación gira en torno al cumplimiento de leyes, normas, reglamentos y disposiciones sean del Ministerio, de la Dirección de educación como de las autoridades del establecimiento y que como docentes se debe acatar y ejecutarlas por el buen desenvolvimiento de las actividades de la institución. Otro aspecto que se debe cumplir son los acuerdos que hoy en día se emiten desde el Ministerio; a esto se suma el PEI, el Manual de Convivencia y la Ley de Educación Intercultural a las cuales se sujeta el magisterio ecuatoriano.

- **Relación con la Comunidad**

El quehacer educativo la conforman los estudiantes como materia prima para la existencia del docente quien con su preparación constante y vocación desempeña el rol de guiar a sus alumnos en este proceso educativo; por otra parte están los padres de familia, así como los representantes de nuestros discentes, formando así la llamada trilogía educativa. El trabajo conjunto es imperante hoy en día para el crecimiento del educando, no solo en el plano económico sino también afectivo, de responsabilidad, de ejemplo; por lo que el propiciar y el mantener buenas relaciones comunicativas entre estas partes nos estaría llevando a aplicar el Buen Vivir.

- **Clima de trabajo**

El clima de trabajo es un aspecto muy significativo tanto para docentes, autoridades y educandos porque así existe armonía llevando al éxito el trabajo conjunto. Esto se lo puede vivir por medio de compañerismo, el trato justo de las autoridades, el respeto, es por eso que todo docente debe conocer temas relacionados al liderazgo para ponerlo en la práctica, de esta manera colaborar para un buen desenvolvimiento académico y un emotivo en sus estudiantes y así lograr que la institución oferte calidad y calidez educativa. Al respecto encontramos la siguiente opinión:

> Parece que una de las variables que contribuye al éxito educativo está relacionado con el ambiente afectivo existente en el aula. De hecho, el control del aula, es decir, la forma de controlar el profesor el grupo o curso, tanto en el nivel de aprendizaje como en el de los comportamientos y afectos, es una de las preocupaciones de los docentes de nuestros días. (Vieira , 2007, pág. 40)

Como se puede ver en la cita que precede, el ambiente que se maneja dentro del aula es clave para que se puedan conseguir los objetivos planteados en al planificación escolar. Un ambiente bueno de clase, es aquel en el cual el docente tiene un control

sobre el grupo, manejando a partir de aquí el aprendizaje de los estudiantes, así como la disciplina interna. Otro aspecto que suele quedar de lado en el clima escolar pero que es igual de importante, es el afectivo, el docente debe generar un espacio donde los estudiantes se sientan bien emocionalmente.

1.4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos

1.4.1. El rol directivo en la educación.

Garciarena y Conforti (2011) señalan ciertas funciones que deben ser desarrolladas por los directivos dentro de los procesos educativos tendientes a la calidad y la excelencia:

- Ejercer su función de conductor, organizando y concretando la gestión institucional y curricular, y garantizar el logro de los objetivos y el cumplimiento de lo acordado y convenido.
- Convocar a la participación, posibilitando el diálogo pedagógico.
- Distribuir adecuadamente espacios y tiempos.
- Fomentar la investigación.
- Supervisar los agentes, acciones, procesos y resultados.
- Mantener un clima institucional propicio para el trabajo conjunto.
- Intervenir en situaciones de conflicto. (pág. 152)

Otros autores (Ansión & Villacorta, 2004), agregan a su vez, otras obligaciones que el director debe cumplir:

- Construir un clima institucional favorable.
- Encabezar la planificación y administrar la organización de la escuela.
- Relacionarse con otras instituciones.
- Adecuar la infraestructura a las necesidades de la escuela. (pág. 316)

Realizada una primera aproximación a las obligaciones y competencias que se le exigen a los directores es necesario recalcar que el liderazgo manifestado por la autoridad del plantel es un elemento decisivo y crítico en la consolidación de los procesos y estructuras organizativas, modelos de interacción social, actitudes y comportamientos de trabajo y creencias de los profesores, según lo señalan Murillo y otros (1999, pág. 110). Su accionar puede influir en el aprendizaje, aumentando el compromiso y la comprensión del profesorado.

Por todo ello, la evaluación del desempeño del directivo es cuestión primordial, pues considerará la actuación del directivo como orientador de los proyectos educativos

que se hayan implementado, así como promotor de la integración de toda la comunidad educativa. Pero también es importante su participación en las cuestiones meramente administrativas.

1.4.2. Estándares de desempeño profesional directivo.

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los Estándares de Desempeño Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. Describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director debe realizar. Planteados dentro del marco del Buen Vivir; respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades; aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas; contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje; favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación. (2011)

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente. Se los presenta a continuación:

- Planificar las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa, supervisando, evaluando y controlando el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de garantizar el desarrollo del alumno.
- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.

- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Está claro que las exigencias que se le hace a un directivo son muchas y de decisiva importancia. Queda así mismo más que señalado que cualquier institución escolar, por más pequeña que esta sea, existen una serie de tareas y funciones (motivación, coordinación de labores, administrativas, etc.) que requieren ser asumidas por individuos con un perfil definido. Pero fundamentalmente, y de ahí la importancia de su evaluación, la figura del director tiene una presencia insoslayable en el rendimiento académico de los estudiantes.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Participantes

Los participantes de la investigación son: el supervisor, el directivo, docentes, padres de familia y estudiantes de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa “Yanuncay” del cantón Cuenca, provincia del Azuay.

2.2. Muestra de investigación

Para el desarrollo de la investigación, específicamente para la aplicación de instrumentos, se han considerado como muestra a los siguientes estratos de la población:

PARTICIPANTES	**MUESTRA**
Rector de la Institución Educativa	1
Docentes de la institución educativa	15
Estudiantes de 8° año de EGB	25
Estudiantes de 9° Año de EGB	22
Estudiantes de 10º Año de	19
Estudiantes de 1° de bachillerato	19
Estudiantes de 2º de Bachillerato	13
Estudiantes de 3º de Bachillerato	20
Padres de familia	100
Consejo Ejecutivo	5
Consejo Estudiantil	5
Comité Central de Padres de Familia	4
Supervisor	1

En cuanto al cálculo de la muestra de los alumnos, en vista de que el número de estudiantes en este establecimiento educativo es mínimo, se ha considerado como muestra a todos los 66 alumnos de Educación Básica y los 52 alumnos de Bachillerato.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1. Técnicas.

Investigación documental: por medio de esta técnica se recolectaron las fuentes bibliográficas necesarias para construir el marco teórico que será el fundamento para el posterior análisis de resultados.

Observación: técnica que se realiza con la finalidad de descubrir y confrontar información en el lugar donde se dan los hechos, ya que la interacción sustenta un conocimiento real en base a la experiencia. Para esto, se utilizó una ficha de observación para cada docente de la unidad educativa desde el octavo año de educación básica hasta el tercer año de bachillerato, permitiendo descubrir e identificar las fortalezas y debilidades existentes y así poder principiar el plan de mejoramiento institucional.

2.3.2. Instrumentos.

Encuesta: es una técnica que permite al investigador obtener datos a partir de una serie de ítems para conocer el criterio que el encuestado tiene sobre las dimensiones planteadas con preguntas claras y concretas de las que posteriormente se obtiene respuestas precisas que permitirán una tabulación, interpretación y análisis de la información compilada. La cual está respaldada en un cuestionario de preguntas basado en la evaluación interna que realizó el Ministerio de Educación del Ecuador y que la UTPL proporcionó para que sea aplicada en la presente investigación, de la siguiente manera:

- Para evaluar el Desempeño Profesional Docente se encuesta al docente, rector, inspector general, estudiantes y padres de familia de la institución educativa.

- Para evaluar el Desempeño Profesional Directivo se encuesta al rector, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Comité de Padres de Familia y Supervisora Escolar.

Los cuestionarios que conforman la encuesta aplicada a los diferentes participantes, comprenden:

- Para la evaluación del Desempeño Profesional Docente se utilizaron los siguientes cuestionarios y sus dimensiones:

1. Para la autoevaluación de los docentes:

- Sociabilidad pedagógica
- Habilidades pedagógicas y didácticas
- Desarrollo emocional
- Atención a estudiantes con necesidades especiales
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relaciones con la comunidad
- Clima de trabajo

2. Para la coevaluación de los docentes:

- Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas
- Cumplimiento de normas y reglamentos
- Disposición al cambio en educación
- Desarrollo emocional

3. Para la evaluación de los docentes por el rector:

- Sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Habilidades pedagógicas y didácticas
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relación con la comunidad

4. Para la evaluación de los docentes por los estudiantes:

- Habilidades pedagógicas y didácticas
- Habilidades de sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Relación con los estudiantes

5. Para la evaluación de los docentes por los padres de familia:

- Relación con la comunidad
- Normas y reglamentos
- Sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales

6. Observación de la clase impartida por el docente:

- Actividades iniciales
- Proceso de enseñanza – aprendizaje
- Ambiente en el aula

- En la evaluación del Desempeño Profesional Directivo se utilizaron los siguientes cuestionarios y sus dimensiones:

1. Para la autoevaluación del rector:

- Competencias gerenciales
- Competencias pedagógicas
- Competencias de liderazgo en la comunidad

2. Para la evaluación del rector por el Consejo Directivo o Técnico:

- Competencias gerenciales
- Competencias pedagógicas
- Competencias de liderazgo en la comunidad

3. Para la evaluación del rector por el Consejo Estudiantil:

- Competencias gerenciales
- Competencias pedagógicas
- Competencias de liderazgo en la comunidad

4. Para la evaluación del rector por el Comité Central de Padres de Familia:

- Competencias gerenciales
- Competencias pedagógicas
- Competencias de liderazgo en la comunidad

5. Para la evaluación del director por parte de la Supervisora Escolar:

- Competencias gerenciales
- Competencias pedagógicas
- Competencias de liderazgo en la comunidad

2.3.3. Recursos.

Humanos:

- Maestrante
- Director de tesis
- Supervisor, rector, docentes, padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa “Yanuncay”

Materiales:

- Computador
- Impresora
- Papel bond
- Impresiones
- Fotocopias
- Material de oficina
- Anillado

Económicos

CONCEPTO	VALOR
Computador	500.00
Impresora	130.00
Papel bond	15.00
Impresiones	25.00
Fotocopias	15.00
Material de oficina	10.00
Anillados	9.00
Transporte	25.00
Otros	30.00
TOTAL	**759.00**

2.4. Diseño y procedimiento

Para este trabajo investigativo se optó por una metodología socioeducativa que va en relación con determinadas dimensiones a indagar, siendo su objetivo primordial el de realizar el análisis social y educativo de la realidad de la institución; constituyéndose en el punto de partida para obtener los conocimientos que se precisan y lograr descubrir las dificultades, requerimientos o necesidades de la población consultada, de

ésta manera poder proyectar las alternativas más relevantes para la unidad educativa, que sus objetivos a formularse sean posibles de ser ejecutados y de ésta manera contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, mejoramiento profesional de los docentes y una viable gestión de sus autoridades.

En primer lugar se trabajó en el desarrollo del marco teórico, para lo cual se consultó en páginas del internet, textos de la universidad y otras fuentes bibliográficas. Al mismo tiempo, gestionar el trabajo de campo, para lo cual una vez que se pudo encontrar la institución a ser investigada se procedió a solicitar mediante oficio la autorización del rector de la unidad educativa como la colaboración de su personal docente en su mayoría para el desarrollo del presente trabajo investigativo. De ésta manera se inició con la aplicación de las encuestas a los estudiantes, a directivos, docentes; padres de familia y supervisor de la Unidad Educativa “Yanuncay”.

Una vez recolectados los resultados de la encuestas, estos fueron tabulados y representados en tablas para una mejor interpretación, análisis y discusión, para esto se recurrió a la guía didáctica proporcionada por la universidad, donde cada encuesta aplicada y de acuerdo a su dimensión tenía su respectiva valoración y puntaje total.

Con la información requerida, el análisis realizado y detectado la necesidad de mejoramiento, se formuló la propuesta de planificación para el mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en la calidad educativa de la Unidad Educativa “Yanuncay”.

Las asesorías recibidas de parte de la tutora fueron a través del correo electrónico, permitiendo esclarecer inquietudes presentadas para el desarrollo de la investigación.

2.5. Comprobación de los supuestos

Los supuestos se constituyeron en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, por lo tanto, se les asignó un criterio matemático. Su propósito fue cuantificar el fenómeno, y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación de campo. Mediante los datos que provean estos instrumentos, se pretende comprobar si el actual desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, en este caso de la Unidad Educativa “Yanuncay”, tiene o no carácter deficiente en función a los estándares de calidad planteados por el Ministerio de Educación.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de Resultados

3.1.1. Evaluación del Desempeño Profesional Docente.

3.1.1.1. Autoevaluación docente (10 puntos).

Tabla 1: Sociabilidad Pedagógica

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 ptos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1 Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0,2	1,24	15	1,467	0,098
1.2 Fomento la autodisciplina en el aula	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
1.3 Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto	0	0,03	0,05	0,2	1,03	15	1,338	0,089
1.4 Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes	0	0	0	0,3	1,13	15	1,441	0,096
1.5 Propicio la no discriminación entre compañeros	0	0	0	0,3	1,03	15	1,338	0,089
1.6 Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0,4	1,03	15	1,415	0,094
1.7 Me preocupo por la ausencia de los estudiantes, llamo a los padres de familia y/o representante	0	0,05	0,15	0,4	0,52	15	1,105	0,074
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**9,493**	**0,633**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En la tabla previa se presentan los resultados sobre el nivel de sociabilidad pedagógica de los docentes en esta institución educativa. El puntaje total alcanza los 0,633 / 0.72 que demuestra un gran compromiso por parte del docente a lo exigido por la nueva ley de educación en torno a crear un espacio propicio para la educación fundamentada en la igualdad y la equidad para los estudiantes. Los puntajes promedios más altos 0,098 en el trato cordial a los estudiantes y 0,096 en el respeto a los estudiantes con necesidades especiales.

Por otro lado, se pueden encontrar puntos bajos, pero que sin embargo, no opacan el puntaje total, 0,074 en la preocupación por la ausencia de los estudiantes es el menor, lo que debería ser analizado por el propio docente para alcanzar una vinculación mayor con su alumnado.

En lo referente a ésta dimensión existe un cumplimiento en los ítems por parte del docente, excepto en el último indicador en el cual se debería poner mayor énfasis

cuando un estudiante no asiste. Un docente de calidad es aquel que tiene la "predisposición para cambiar y así hacer frente a las exigencias" (Galgano, 1995), por lo que debería tomar en cuenta esta primera observación para mejorar su labor profesional y alcanzar la calidad.

Tabla 2: Habilidades pedagógicas y didácticas

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4,12 ptos)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1 Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentara n en la vida diaria	0	0	0	0,5	0,82	15	1,363	0,091
2.2 Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
2.3 Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo	0	0,03	0	0,3	1,03	15	1,364	0,091
2.4 Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0	0,3	1,13	15	1,441	0,096
2.5 Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan	0	0	0	0,2	1,24	15	1,467	0,098
2.6 Recuerdo a los estudiantes lo temas tratados en la clase anterior	0	0	0,05	0,5	0,72	15	1,311	0,087
2.7 Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior	0	0	0,05	0,5	0,72	15	1,311	0,087
2.8 Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0,05	0,4	0,93	15	1,363	0,091
2.9 Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	0	0	0	0,3	1,13	15	1,441	0,096
2.10 Propicio el debate y respeto a la opiniones diferentes	0	0	0	0,5	0,82	15	1,363	0,091
2.11 Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0,5	0,82	15	1,363	0,091
2.12 Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0	0,7	0,62	15	1,311	0,087
2.13 Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093

2.14 Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases	0	0	0,05	0,5	0,82	15	1,337	0,089
2.15 Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
2.16 Recalco los puntos clave de los temas tratados en clase.	0	0	0	0,5	0,82	15	1,363	0,091
2.17 Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0,03	0	0,5	0,72	15	1,286	0,086
2.18 Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0,6	0,72	15	1,337	0,089
2.19 Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,05	0,5	0,82	15	1,337	0,089
2.20 Elaboro material didáctico para el desarrollo de clases	0	0	0,05	0,7	0,52	15	1,259	0,084
2.21 Utilizo el material didáctico apropiado para cada didáctica.	0	0	0,05	0,4	0,93	15	1,363	0,091
2.22 Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación	0	0	0,05	0,6	0,62	15	1,285	0,086
2.23 Utilizo bibliografía actualizada	0	0,03	0,05	0,4	0,82	15	1,286	0,086
2.24 Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades: 2.24.1 Analizar	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
2.24.2 Sintetizar	0	0	0,05	0,4	0,93	15	1,363	0,091
2.24.3 Reflexionar	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
2.24.4 Observar	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
2.24.5 Descubrir	0	0	0,05	0,5	0,72	15	1,311	0,087
2.24.6 Exponer en grupo	0	0	0,15	0,5	0,52	15	1,207	0,080
2.24.7 Argumentar	0	0	0,05	0,6	0,62	15	1,285	0,086
2.24.8 Conceptualizar	0	0	0,1	0,4	0,82	15	1,311	0,087
2.24.9 Redactar con claridad	0	0	0,1	0,4	0,82	15	1,311	0,087
2.24.10 Escribir correctamente	0	0	0,1	0,4	0,82	15	1,311	0,087
2.24.11 Leer comprensivamente	0	0	0,05	0,4	0,93	15	1,363	0,091
2.24.12 Escuchar	0	0	0,05	0,5	0,82	15	1,337	0,089
2.24.13 Respetar	0	0	0	0,4	1,03	15	1,415	0,094
2.24.14 Consensuar	0	0	0,05	0,6	0,62	15	1,285	0,086
2.24.15 Socializar	0	0	0,05	0,5	0,72	15	1,311	0,087
2.24.16 Concluir	0	0	0,05	0,4	0,93	15	1,363	0,091
2.24.17 Generalizar	0	0	0,1	0,6	0,52	15	1,233	0,082
2.24.18 Preservar	0	0	0,05	0,6	0,62	15	1,285	0,086
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**54,976**	**3,665**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta tabla se presenta los resultados de la autoevaluación docente con respecto a sus habilidades tanto pedagógicas como didácticas, en estos cuestionarios se aplicaron preguntas para conocer la manera en la que el docente ve su propio trabajo profesional. El puntaje total alcanzado es de 3,665 sobre un máximo de 4,12, que es un nivel favorable aunque no llegue a la excelencia que es lo que cualquier docente debe buscar.

Se puede encontrar como puntajes mayores 0,098 en la utilización de lenguaje adecuado para que los estudiantes comprenda la clase, lo que es muy favorable para poder alcanzar un alto nivel académico en el aula. También hay un 0,096 en el ítem de explicar a los estudiantes los criterios de evaluación. Mientras que los aspectos más negativos de esta tabla se encuentran en el desarrollo de habilidades en los estudiantes, específicamente la exposición en grupo, con 0,08 y la generalización con 0,82. Esto es una complicación para el estudiante en su vida futura, por lo que el docente debe tomar en cuenta mejorar estos aspectos.

"La búsqueda de una educación de calidad es un objetivo fundamental para cualquier país que pretenda alcanzar mayores cotas de crecimiento económico" (Seijas Díaz, Evaluación de la eficiencia en la educación secundaria, 2004, pág. 33) por esta razón, los organismos nacionales deben tomar cartas en el asunto de la educación nacional, y velar porque los docentes cumplan con las expectativas que se tiene de ellos.

Tabla 3: Desarrollo emocional

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1,13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1 Disfruto al dictar mis clases	0	0	0	0,2	1,24	15	1,467	0,098
3.2 Siento que a los estudiantes les gusta mis clases	0	0	0	0,3	1,13	15	1,441	0,096
3.3 Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes	0	0	0	0,2	1,34	15	1,493	0,100
3.4 Me gratifica la relación afectiva con mis colegas	0	0	0	0,4	1,03	15	1,415	0,094
3.5 Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía	0	0	0	0,2	1,34	15	1,493	0,100
3.6 Me siento estimulado por mis superiores	0	0,05	0	0,1	1,24	15	1,365	0,091
3.7 Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario	0	0	0	0,5	0,93	15	1,389	0,093
3.8 Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos	0	0	0,05	0,2	1,13	15	1,415	0,094

3.9 Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo	0	0	0,1	0,1	1,13	15	1,312	0,087
3.10 Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor	0	0	0	0	1,44	15	1,442	0,096
3.11 Demuestro seguridad en mis decisiones	0	0	0	0,2	1,24	15	1,39	0,093
TOTAL	**--**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**15,622**	**1,041**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta tabla sobre el desarrollo emocional del docente se puede encontrar un puntaje total muy favorable de 1,041 sobre 1,13. Para lograr una educación de calidad es necesario que el docente sea capaz de manejar su clase de manera adecuada, como se señaló previamente en la investigación teórica, y cuando esto se da, nos encontramos con un desarrollo emocional positivo.

En este aspecto, el docente de esta institución se encuentra con un buen desarrollo emocional, con puntajes altos como 0,1 en la gratificación de una buena relación con los estudiantes y en el trabajo con autonomía. Sin embargo existen pequeños inconvenientes que podrían ser mejorados y que aportarían de gran manera a la educación que se pretende. El docente siente que no existe un total apoyo por parte de los padres de familia con un 0,087, lo que debe ser conversado con los mismos para que pueda existir ese trabajo conjunto que beneficie a los estudiantes.

La constitución nacional “promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de calidad de la educación” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 9) por lo que se debe trabajar en el desarrollo emocional de los padres, y así garantizar progreso en la educación.

Tabla 4: Atención a estudiantes con necesidades

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES (1,03 PTOS)	**VALORACIÓN**					**TOTAL DOCENTES**	**VALOR TOTAL**	**VALOR PROMEDIO**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
4.1 Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,03	0,15	0,5	0,52	15	1,156	0,077
4.2 Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal	0	0	0,15	0,4	0,72	15	1,259	0,084

4.3 Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas	0	0	0,1	0,4	0,82	15	1,311	0,087
4.4 Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0,1	0,4	0,82	15	1,311	0,087
4.5 Recomiendo que el estudiante trabaje con en profesional especializado	0	0,05	0,2	0,3	0,52	15	1,079	0,072
4.6 Propongo tareas diferenciadas según Las necesidades de los estudiantes	0	0,05	0	0,7	0,41	15	1,157	0,077
4.7 Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad	0	0,03	0,1	0,5	0,52	15	1,182	0,079
4.8 Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase	0	0	0,05	0,6	0,62	15	1,285	0,086
4.9 Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0	0,15	0,5	0,62	15	1,233	0,082
4.10 Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante.	0	0,03	0,05	0,5	0,62	15	1,234	0,082
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**12,207**	**0,814**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

La atención a estudiantes con necesidades es una exigencia para los docente según el marco regulatorio actual, expuesto oportunamente en esta investigación. Y en este punto, la autoevaluación muestra un puntaje considerablemente alto, que sin embargo, podría mejorar. La puntuación final es de 0,814 sobre un máximo de 1,03.

Los maestros sienten que están trabajando de mejor forma con estudiantes con necesidades especiales en aspectos como las adaptaciones curriculares a sus necesidades o el envío de trabajo extra para fortalecer sus falencias en busca de cumplir con la universalidad de la educación de la cual se habla en la constitución que dice “La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 8).

Por otro lado, existen ciertos puntos que se podrían mejorar para alcanzar la exigencia constitucional de equidad e igualdad; en el ítem de recomendar que el estudiante visite un especialista solo alcanza un 0,072.

Tabla 5: Aplicación de normas y reglamentos

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1,03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1 Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen	0	0	0,05	0,2	1,13	15	1,415	0,094
5.2 Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales	0	0	0	0,2	1,34	15	1,493	0,100
5.3 Elaboro un plan anual de la asignatura que dicto	0	0	0	0,1	1,44	15	1,519	0,101
5.4 Entrego el plan anual y unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades	0	0	0,05	0	1,44	15	1,493	0,100
5.5 Enmarco el plan manual en el proyecto educativo institucional	0	0	0	0,2	1,34	15	1,493	0,100
5.6 Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos provistos por las autoridades	0	0	0	0,2	1,34	15	1,493	0,100
5.7 Planifico mis clases en función del horario establecido	0	0	0	0	1,55	15	1,545	0,103
5.8 Planifico mis clases en el marco currículo nacional	0	0	0	0	1,55	15	1,545	0,103
5.9 Llego puntualmente a todas mis clases	0	0	0	0,1	1,44	15	1,519	0,101
5.10 Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor	0	0,08	0,05	0,1	1,03	15	1,236	0,082
TOTAL	**--**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**14,751**	**0,983**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Las normas son importantes para mantener una estabilidad dentro de la clase y esta tabla muestra que el docente se encuentra a gusto con su trabajo en este aspecto, al alcanzar un 0,983 de puntaje en un máximo de 1,03. Con esto se puede ver un compromiso por parte del maestro en respetar las normas institucionales que es de gran beneficio para los fines educativos para lo cual debe recordar que es mejor "solucionar los problemas antes de que se produzcan e incorporar la excelencia en el servicio" (Galgano, 1995).

Este total está fundamentado en preguntas con alto puntaje, sobre todo la que tienen relación con la planificación de las clases, tanto en función del horario establecido, como en el marco curricular nacional con 0,103 en ambos ítems. Mientras que se puede encontrar también ciertos puntos bajos, como la ausencia al trabajo solo en

casos de extrema necesidad con un 0,082, demostrando así un compromiso total con sus estudiantes, al optar por la ausencia en casos tan necesarios.

Tabla 6: Relaciones con la comunidad

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0,93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1 Participo deicidamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0,03	0,05	0,3	0,93	15	1,312	0,087
6.2 Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0,03	0,15	0,3	0,72	15	1,208	0,081
6.3 Colaboro con la administración y ejecución de las tareas extracurriculares	0	0,03	0,05	0,2	1,03	15	1,338	0,089
6.4 Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases	0	0,03	0,1	0,2	0,93	15	1,286	0,086
6.5 Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario	0	0,03	0,1	0,2	1,03	15	1,312	0,087
6.6 Colaboro con la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planeada en el PEI	0	0,03	0,1	0,2	0,93	15	1,286	0,086
6.7 Estoy abierto al dialogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,05	0,2	1,24	15	1,441	0,096
6.8 Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0,03	0,05	0,1	1,24	15	1,39	0,093
6.9 Me gusta participar de las Decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario	0	0,03	0,05	0,2	1,03	15	1,338	0,089
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**11,911**	**0,794**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Que el docente estreche los lazos entre sus estudiantes y la comunidad que rodea a la institución es una exigencia establecida por las leyes educativas en nuestro país, ya que la educación se consigue solo mirando el entorno total que engloba al estudiante, incluyendo la sociedad externa. En este sentido, se puede encontrar un puntaje total considerable de 0,794 en una escala máxima de 0,93.

La apertura al dialogo con la comunidad es el aspecto con mayor puntuación, con un 0,096, seguido de la participación en las actividades que la institución realiza con la comunidad con un 0,093. Sin embargo, podemos encontrar aspectos que no son tan

favorables como un 0,081 en el ítem que refleja el gusto docente por preparar actividades colectivas. Esto demuestra que si bien, el docente dice participar con la comunidad no lo hace con gusto, y si dependiera de él no existiera tanta participación conjunta, entonces se debe señalar que "poco se puede lograr si cada uno de los responsables en la calidad de un servicio o de un producto no están plenamente involucrados en la consecución de los fines." (Galgano, 1995) .

Tabla 7: Clima de trabajo

7. CLIMA DE TRABAJO (0,93 PTOS)	**VALORACIÓN**					**TOTAL DOCENTES**	**VALOR TOTAL**	**VALOR PROMEDIO**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
7.1 Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros	0	0,05	0	0,5	0,72	15	1,235	0,082
7.2 Dispongo y procuro información necesaria para mejorar el trabajo conjunto	0	0,03	0,05	0,4	0,82	15	1,286	0,086
7.3 Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto	0	0,05	0	0,5	0,72	15	1,235	0,082
7.4 Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto	0	0,03	0	0,4	0,82	15	1,235	0,082
7.5 Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas	0	0,03	0	0,5	0,82	15	1,312	0,087
7.6 Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo	0	0,03	0	0,5	0,82	15	1,312	0,087
7.7 Situó en el terreno profesional, los conflictos que se dan en trabajo	0	0,05	0	0,5	0,52	15	1,106	0,074
7.8 Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías	0	0	0	0,3	1,13	15	1,441	0,096
7.9 Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos	0	0	0,05	0,1	0,52	15	0,643	0,043
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**10,805**	**0,720**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Para que se cumplan positivamente los objetivos educativos es fundamental que el clima de trabajo en el aula sea el más favorable ya que "los climas del instituto y del aula terminan por impregnar todas las actividades que se realizan" (De Zubiría, 2006, pág. 49). Mientras mayor sea, mejores serán los resultados conseguidos. En el caso

de la autoevaluación docente podemos encontrar un puntaje de 0,72 en un máximo de 0,93 que es bastante bueno.

Sin embargo, esto puede mejorar si se trabaja en los aspectos con menor puntaje como proponer soluciones viables a conflictos que alcanza tan solo un 0,043 que está muy por debajo de lo deseado, y que mejorándolo ayudaría mucho a la calificación total ya que pueden encontrarse aspectos muy positivos que se ven opacados, como un 0,096 en la disposición y apertura a aprender opiniones distintas.

Tabla 8: Resumen de la autoevaluación de docentes

AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES (10 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Sociabilidad pedagógica	0,633
2. Habilidades pedagógicas y didácticas	3,665
3. Desarrollo emocional	1,041
4. Atención a estudiantes con necesidades	0,814
5. Aplicación de normas y reglamentos	0,983
6. Relaciones con la comunidad	0,794
7. Clima de trabajo	0,720
TOTAL / 10 PTOS.	**8,651**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Con respecto a la autoevaluación realizada al grupo de docentes de la Unidad Educativa Yanuncay, se obtiene un total de 8,65 sobre 10 en la autoevaluación docente. Se puede decir que en las dimensiones autoevaluadas existe un mínimo margen de diferencia con lo requerido de acuerdo a la valoración indicada por la guía y los propósitos que se deben cumplir en cada dimensión. Por lo que se debería trabajar en indicadores que sí se pueden superar pero siempre y cuando exista la predisposición del docente como es en Habilidades Pedagógicas, Desarrollo Emocional, Atención a Estudiantes con Necesidades.

Se debe recordar en este punto, que es una obligación docente mejorar luego de cada evaluación para alcanzar la calidad, según lo que establece la normativa vigente de educación en el Ecuador. Tomando en cuenta que “La palabra *calidad* proviene del vocablo griego *kalos* que significa bueno, apto, honesto” (Rodrúguez, 2003) se debe señalar que es de gran aporte que el docente haya realizado una autoevaluación concienzuda.

3.1.1.2. Coevaluación docente (10 puntos).

Tabla 9: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3,46 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	0	0	0	4,62	12	4,62	
1.1 Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional								0,385
1.2 Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.3 Elabora un plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.4 Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.5 Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.6 Utiliza bibliografía actualizada	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.7 Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.8 Elabora recursos didácticos novedosos	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
1.9 Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**41,58**	**3,465**

Fuente: Encuesta de coevaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Con respecto a la dimensión de desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas los resultados denotan un cumplimiento exitoso. Los docentes han calificado a sus compañeros de manera excelente, alcanzando así el mejor puntaje en cada ítem, y de manera consecuente en el puntaje total que llega a 3,46 que es el máximo posible, por lo que se puede juzgar las habilidades del docente como correctas.

Si bien, esta tabla pareciera indicar que todo marcha bien en cuanto a las habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes no se debe olvidar que “La enseñanza es

una ciencia y un arte en continuo perfeccionamientos, de ahí que los docentes no pueden quedarse relegados de las nuevas realidades pedagógicas." (De Zubiría, 2006, pág. 49), por lo tanto, debe existir una constante actualización para los maestros en toda institución.

Tabla 10: Cumplimiento de normas y reglamentos

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1,92 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	0	0	0	4,62	12	4,62	
2.1 Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen								0,385
2.2 Entrega el plan anual y las unidad didáctica en plazos estipulados por las autoridades	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
2.3 Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quinaste	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
2.4 Llega puntualmente a las reuniones a las que se convoca	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
2.5 Programa actividades para realizar con padres de familia	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**23,1**	**1,925**

Fuente: Encuesta de coevaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En la tabla precedente se puede encontrar de igual forma un puntaje excelente de 1,92 que demuestra que los docentes consideran que sus compañeros de labores son personas que cumplen a cabalidad con las normas y reglamentos de la institución. Esto de comprobarse con las otras evaluaciones, sería un punto importante a favor del cuerpo docente ya que un aula disciplinada contribuye de gran manera a los objetivos, denotando calidad en la educación por parte de los maestros.

Al respecto de la importancia del cumplimiento de las normas y reglamentos, tanto de la institución educativa como la ley que dicta el sistema educativo nacional, Cañón Rodríguez (2003) señala que con la creación de los estándares de calidad educativa "se espera que contribuyan a mejorar la confianza de la sociedad en las ofertas de las instituciones educativas al asegurar que un programa satisface las normas legales y las demandas éticas que hacen posible ofrecer un servicio educativo de calidad a los estudiantes. (pág. 90)

Tabla 11: Disposición al cambio en educación

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1,54 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	0	0	0	4,62	12	4,62	
3.1 Propone nuevas iniciativas de trabajo								0,385
3.2 Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
3.3 Colabora con la consecución de objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
3.4 Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**18,48**	**1,540**

Fuente: Encuesta de coevaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

El cambio en la educación es fundamental para mantenerse a la vanguardia en un mundo hace años ya globalizado casi en su totalidad. Además, el docente debe considerar que "cada proceso de enseñanza-aprendizaje tiene su particular ritmo, condicionado por el contexto, el nivel de los estudiantes y otras condiciones" (Castillo, Arredondo; 2005). Por estas razones, los docentes deben tener una apertura al cambio en sus sistemas ya que en la educación nada es estático.

Los resultados de esta tabla dejan ver que el cuerpo docente desea ser parte de este cambio al alcanzar un puntaje óptimo de 1,54. Los docentes están comprometidos al cambio en la educación, pues así lo reflejan los resultados obtenidos.

Tabla 12: Desarrollo emocional

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3,08 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	0	0	0	4,62	12	4,62	
4.1 Trata a los compañeros con cordialidad								0,385
4.2 Propicia el respeto a las personas diferentes	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
4.3 Propicia no a la discriminación de los compañeros	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
4.4 Está dispuesto a aprender de personas, ideas, opiniones ajenas	0	0	0	0	4,62	12	4,62	0,385
4.5 Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes	0	0	0	0	0	4,62	12	4,62

4.6 Le gratifica la relación afectiva con los colegas	0	0	0	0	0	4,62	12	4,62
4.7 Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero	0	0	0	0	0	4,62	12	4,62
4.8 Se preocupa por su apariencia personal sea la mejor	0	0	0	0	0	4,62	12	4,62
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**36,96**

Fuente: Encuesta de coevaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Los resultados que se han obtenido de cada uno de los indicadores de ésta dimensión, se puede comprender que existe una autoestima muy significativa entre los docentes de la unidad educativa. Sin embargo, la acumulación de puntajes perfectos, como en este caso del 3,08, permite levantar la sospecha de que los compañeros docentes no han realizado la evaluación de manera consciente.

Los compañeros de trabajo son parte fundamental de las mejoras que puede realizar un docente, ya que ellos pueden ver sus falencias desde el campo profesional. Por esta razón, “poco se puede lograr si cada uno de los responsables en la calidad de un servicio o de un producto no están plenamente involucrados en la consecución de los fines.” (Galgano, 1995). Y esto es lo que sucede en esta institución, falta un compromiso de mejora por parte de todos en sus respectivas áreas.

Tabla 13: Resumen de la coevaluación docente

EVALUACIÓN DE DOCENTES(POR PARTE DE COORDINADORES DE ÁREA) (10 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas	3,465
2. Cumplimiento de normas y reglamentos	1,925
3. Disposición al cambio en educación	1,540
4. Desarrollo emocional	3,080
TOTAL / 10 PTOS.	**10.00**

Fuente: Encuesta de coevaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En lo que respecta a la Coevaluación de los docentes de la unidad educativa Yanuncay, se puede concluir que existe un verdadero compañerismo, pues así lo reflejan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones e indicadores consultados.

Sin embargo este compañerismo puede ser negativo, ya que oculta falencias que pueda tener el cuerpo docente y por consiguiente no permite el desarrollo de los mismos al caer en el pensamiento de que las cosas están siendo realizadas de la

mejor forma, cuando existirá, sin lugar a dudas, aspectos en los que se tenga que mejorar que los maestros no están en capacidad de criticar a sus compañeros.

Se debe recordar que para juzgar la calidad de una institución es necesario mirar la "totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas" (Abril & Enríquez, Manual para la integración de sistemas de gestión, 2006, pág. 43). En cuanto a la totalidad de esta evaluación, los resultados parecen mostrar que se trata de un docente competente.

3.1.1.3. Evaluación docente por parte de los directivos (10 puntos).

Tabla 14: Sociabilidad pedagógica

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En Promedio , el docente de su institución:	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.1 Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes								
1.2 Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.3 Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.4 Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.5 Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.6 Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.7 Reajusta la programación con base de los resultados obtenidos	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
1.8 Desarrollo en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto	0	0	0	2,9	8,85	43	11,723	0,273
TOTAL	---	---	--	---	---	---	**93,784**	**2,181**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

Los resultados obtenidos de ésta dimensión reflejan una máxima aplicación de cada indicador por parte del docente según el criterio de sus autoridades. Esta tabla se califica sobre 2,35 puntos, en la cual el directivo otorga un total de 2,181 que se acerca mucho a la perfección. Esto demuestra que el docente tiene el apoyo del cuerpo directivo, lo que es muy conveniente para el proceso educativo ya que se necesita confianza para el trabajo, como se ha señalado previamente. En esta tabla se encuentra una equidad en las respuestas, ya que todas alcanzan un 0,273 de puntaje.

Tabla 15: Atención a estudiantes con necesidades

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES (2,06 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En Promedio , el docente de su institución:	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.1 Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes								
2.2 Propicia la no discriminación a los compañeros	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.3 Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.4 Puede detectar una necesidad educativa especia lee en los estudiantes	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.5 Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.6 Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o atreves de una entrevista personal	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
2.7 Colabora con la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
TOTAL	---	---	---	---	---	---	**88,795**	**2,065**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

De igual manera que en la dimensión anterior, para sus autoridades los docentes ponen en práctica cada indicador consultado. Como se ha señalado ya anteriormente, es una obligación del docente trabajar con las necesidades especiales de cada estudiante, de la misma forma es obligación del directivo velar porque el docente

cumpla con esto. En la tabla anterior se puede constatar que el directivo se encuentra muy a gusto con el trabajo docente en este sentido, al otorgar una calificación adecuada en todos sus ítems, y por consiguiente en el puntaje total, de 2,06 sobre 2,06.

Se debe tomar en cuenta que la palabra calidad proviene en parte de “la palabra latina *qualitas* que significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (Rodrúguez, 2003). En virtud de los resultados expuestos en esta evaluación, se puede decir que el docente es de calidad ya que su puntuación es la máxima lo que lo convierte a su conjunto de propiedades en competitivas frente a cualquier otro docente.

Tabla 16: Habilidades pedagógicas y didácticas

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2,94 PTOS)	**VALORACIÓN**					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
En Promedio , el docente de su institución:	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.1 Utiliza bibliografía actualizada								
3.2 Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.3 Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.4 Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.5 Planifica las clases en el marco del currículo nacional	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.6 Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.7 Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.8 Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
3.9 Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295

3.10 b¡ Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentaran en la vida diaria	0	0	0	0	12,685	43	12,685	0,295
TOTAL	**---**	**---**	**--**	**--**	**---**	**---**		**2,950**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

El directivo es el encargado principal de analizar las habilidades pedagógicas y didácticas de su cuerpo docente para continuar con su servicio o prescindir del mismo. En este caso, podemos notar que el directivo se encuentra a gusto con las habilidades de sus docentes al calificar con la puntuación correcta todos los ítems que comprendían este cuestionario.

Los estándares de calidad "son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados" (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 4). En cuanto a esta taba, se puede señalar que los docentes cumplen condichos estándares.

Tabla 17: Aplicación de normas y reglamentos

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1,47 PTOS)	**VALORACIÓN**					**TOTAL ENCUESTADOS**	**VALOR TOTAL**	**VALOR PROMEDIO**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
En Promedio , el docente de su institución:	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
4.1 Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen								
4.2 Dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
4.3 Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
4.4 Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
4.5 Llega puntualmente a todas las clases	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
TOTAL	**--**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**63,425**	**1,475**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

Al respecto sobre el cumplimiento en aplicar normas y reglamentos es excelente según el directivo, pues los docentes acatan todo lo que dispone esta dimensión e indicadores consultados a su autoridad. Como se puede apreciar en los resultados de la tabla expuesta previamente, el directivo se encuentra satisfecho en su totalidad con

la aplicación de normas y reglamentos por parte del docente ya que da una calificación adecuada. En este punto, se puede notar que no existe una crítica constructiva por parte del directivo con su propio cuerpo docente, lo que preocupa ya que debe ser él el primero en buscar la perfección de los maestros. Recuérdese en este punto que el mismo docente señalaba que la aplicación de normas y reglamentos por su parte no era perfecta.

En caso de encontrarse posteriormente dificultades en cuanto al cumplimiento de normas y reglamentos por parte del docente se debe recordar lo estipulado en la constitución actual, que señala que el docente "Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes" (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 10) las cuales pueden conseguirse únicamente en un ambiente de respeto a las reglas y de disciplina.

Tabla 18: Relación con la comunidad

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1,18 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTA DOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En Promedio , el docente de su institución: 5.1 Participa activamente en el desarrollo de la comunidad	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
5.2 Le gusta programar actividades para realizar con las actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
5.3 Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
5.4 Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad	0	0	0	0	12,69	43	12,685	0,295
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**50,74**	**1,180**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

"La escuela debe cumplir una serie de funciones relacionadas, no sólo con la *adquisición de conocimientos y habilidades,* sino también con aspectos vinculados a los *procesos de socialización"* (Seijas Díaz, Evaluación de la eficiencia en la educación secundaria, 2004, pág. 33) de aquí que sea importantes los resultados que ofrecen las tablas sobre la relación con la comunidad de los docentes.

Los resultados obtenidos en esta dimensión, para sus directivos, el docente se relaciona con la comunidad de manera satisfactoria. En esta tabla se puede encontrar, una vez más, una puntuación alta de 1,18 otorgada por parte del directivo hacia sus docentes. Esto nos puede dar a entender que tal vez no existió un compromiso razonable por parte del directivo de realizar una evaluación objetiva, lo que hace dudar desde ya de los resultados que revele su autoevaluación.

Tabla 19: Resumen de evaluación de docentes por parte de los directivos

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS (10 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Sociabilidad pedagógica	2,181
2. Atención a los estudiantes con necesidades	2,065
3. Habilidades pedagógicas y didácticas	2,950
4. Aplicación de normas y reglamentos	1,475
5. Relación con la comunidad	1,180
TOTAL / 10 PTOS.	**9,851**

Fuente: Encuesta docente por parte del directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

Los resultados totales denotan que en 4 de las 5 dimensiones son satisfactorias, puesto que para sus directivos, su personal docente aplica en la práctica cada uno de los indicadores de las dimensiones consultadas; pero en lo referente a la sociabilidad pedagógica les falta un mínimo porcentaje para que sea efectivo su desempeño.

Sin embargo, levanta dudas esta evaluación, que parece no haber sido realizada de manera objetiva por parte de los directivos, quienes deberían ser los mayores críticos positivos de la labor docente. Con esto no se quiere señalar que los docentes tenga una calidad baja, eso se resolverá al final de esta investigación, sino que la evaluación por parte del directivo, difícilmente puede ser tomada como efectiva, ya que no presenta falencias, incluso cuando la autoevaluación así lo demuestra.

3.1.1.4. Evaluación de los docentes por los estudiantes (24 puntos).

Tabla 20: Habilidades pedagógicas y didácticas

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	5,3	15	43	198	470	261,823	
1.1 Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes								0,557

1.2 Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo	0	5	15	48	199	470	267,307	0,569
1.3 Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados	0	4,4	15	62	181	470	262,836	0,559
1.4 Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	5,3	20	56	174	470	254,436	0,541
1.5 Ejemplifica los temas tratados	0	6	19	58	171	470	254,089	0,541
1.6 Adecua los tema a los intereses de los estudiantes	0	6,5	23	58	161	470	247,571	0,527
1.7 Utiliza las tecnologías de comunicación e información para sus clases	0	5,5	19	49	179	470	252,727	0,538
1.8 Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades: 1.8.1 Analizar	0	5,3	21	59	169	470	254,433	0,541
1.8.2 Sintetizar	0	7,5	15	56	179	470	257,517	0,548
1.8.3 Reflexionar	0	1,2	29	48	178	470	256,685	0,546
1.8.4 Observar	0	3,6	20	35	215	470	273,498	0,582
1.8.5 Descubrir	0	2,9	17	45	204	470	270,06	0,575
1.8.6 Redactar con claridad	0	3,8	17	47	198	470	265,597	0,565
1.8.7 Escribir correctamente	0	2,2	16	35	224	470	277,103	0,590
1.8.8 Leer comprensivamente	0	1,4	16	40	221	470	277,616	0,591
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**3933,30**	**8,369**

Fuente: Encuesta docente por parte de los estudiantes
Elaborado por: Rosa Baculima

Ahora se inicia las tablas de la evaluación por parte de los estudiantes, que de seguro aportara mucho a la investigación que las respuestas emitidas por el directivo. En torno a las habilidades pedagógicas, los estudiantes se encuentran muy conformes con las habilidades de su docente para enseñarles a escribir correctamente con un 0,59 y a leer de manera comprensiva con un 0,56.

Si bien son muy importantes estos dos aspectos en la educación, no se deben olvidar la utilización de tecnologías de la educación, que recibe un menor 0,53. El docente debe tomar en cuenta este aspecto, ya que la educación actual en nuestro país, y las leyes que la regulan, establecen un acercamiento obligatorio a las tecnologías para garantizar una educación para el nuevo milenio.

Recordando una cita del marco teórico, “Qué es la calidad educativa sino la coherencia entre aquello que promete una institución educativa a su alumnado sobre lo que aprenderán al terminar su formación (finalidades del aprendizaje), lo que hace ésta (a través de sus docentes y equipo directivo) para garantizar que se cumpla esta

promesa en todas las aulas" (Malpica, 8 ideas clave. calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2013, pág. 23) se debe destacar que en esta institución no se está cumpliendo con ese ofrecimiento, ya que no todos manejan las tecnologías que el estudiante aspira.

Tabla 21: Habilidades de sociabilidad pedagógica

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4,12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	3,6	0	0	209	470	212,135	
2.1 Explica a los estudiantes la forma en la que se evaluará la asignatura								0,451
2.2 Utiliza el Lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan	0	3,6	13	53	205	470	274,852	0,585
2.3 Recuerda los estudiantes los temas estudiados la clase anterior	0	2,7	14	48	209	470	274,002	0,583
2.4 Pregunta a los estudiantes sobre las ideas mas importantes de la clase anterior	0	5,3	14	59	183	470	260,779	0,555
2.5 Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase	0	4,3	13	54	184	470	255,984	0,545
2.6 Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes	0	4,4	18	50	174	470	246,384	0,524
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**1524,13**	**3,243**

Fuente: Encuesta docente por parte de los estudiantes
Elaborado por: Rosa Baculima

El docente gracias a sus habilidades de sociabilidad pedagógica debe buscar formar un grupo de trabajo con sus estudiantes para alcanzar sus metas en común. "Sin un grupo cohesionado las metas pueden difuminarse en simples pretensiones" (De Zubiría, 2006, pág. 49) y no conseguirse los objetivos educativos.

En esta tabla podemos ver que los estudiantes se encuentran satisfechos de mayor manera con ciertos aspectos de su docente, en especial, con la utilización de un lenguaje adecuado con un 0,583 lo que coincide con la respuesta docente, rectificando las respuestas de la autoevaluación. Sin embargo, en esta tabla existe un punto que está muy por debajo de la media, que es 0,451 en la explicación de la manera en que se evaluara la asignatura.

Esto, es una falla del docente, ya que para los estudiantes es fundamental conocer este aspecto, ya que sirve para preparar el camino educativo en el año que se

encuentra cursando, por esta razón, el docente debe tomar medidas al respecto para lograr mejores resultados al final.

Tabla 22: Atención a estudiantes con necesidades individuales

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	5	0	49	174	470	228,033	
3.1 Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padresde familia o representantes								0,485
3.2 Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase	0	6,3	23	64	127	470	220,811	0,470
3.3 Secomunica individualmente con los padres de familia o representantes atravez de esquelas, no ta escritas y/o entrevistas personales	0	6,3	19	46	169	470	240,38	0,511
3.4 Envia tareas extras a la casa	0	3,1	13	52	195	470	263,707	0,561
3.5 Recomineda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado	0	5,3	18	56	145	470	224,252	0,477
3.6 Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial	0	4,4	15	54	164	470	237,633	0,506
3.7 Promueve la integración expontánea del estudiante al ritmo de la clase	0	3,9	15	60	181	470	259,924	0,553
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**1674,74**	**3,563**

Fuente: Encuesta docente por parte de los estudiantes
Elaborado por: Rosa Baculima

Los estudiantes han dado a esta tabla la calificación total de 3,563 que no es del todo negativa, pero que al ser tan importante la inclusión y el trabajo con las necesidades de cada estudiante, nos permite ver que el docente puede mejorar y brindar una educación más igualitaria para todos los estudiantes de su clase con características de calidez y calidad como garantiza la constitución actual de nuestro país: “Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 9)

El puntaje más alto se encuentra en evitar tareas extras con un 0,561 que se contrapone un poco con lo señalado en la autoevaluación. Sin embargo esto puede ser fruto de una mala interpretación por parte de los estudiantes quienes se sienten afectados al tener un trato diferente, lo cual es negativo ya que va en contra de la igualdad dentro del aula que se busca. Por otro lado, el puntaje inferior en esta tabla se encuentra en el ítem de evaluaciones individuales al finalizar la clase con solo 0,47 que demuestra que en realidad, el docente no tiene un compromiso real con la inclusión y la igualdad dentro de su clase, o por lo menos, los estudiantes no lo perciben así.

Tabla 23: Relación con los estudiantes

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4,11 PTOS)	**VALORACIÓN**					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
El Docente:	0	3,4	0	0	229	470	232,544	
4.1 Enseña a respetar a las personas diferentes								0,495
4.1 Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo	0	2,7	10	41	223	470	276,239	0,588
4.3 Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes	0	3,1	12	42	215	470	272,121	0,579
4.4 Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes	0	3,6	11	50	206	470	270,568	0,576
4.5 Resuelve los actos indisciplinaríos de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0	3,1	11	45	213	470	271,946	0,579
4.6 Trata a los estudiantes con cortesía y respeto	0	3,1	9	41	226	470	278,467	0,592
TOTAL	**--**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**1601,88**	**3,408**

Fuente: Encuesta docente por parte de los estudiantes
Elaborado por: Rosa Baculima

Una forma de asegurar que un docente lleva una buena relación con sus estudiantes es que ha aprendido a “descubrir aptitudes e intereses específicos del alumno para alentar y facilitar su desarrollo y realización” (Castillo, Arredondo; 2005), lo que lo convierte en un docente de calidad.

Dentro de la relación ente docentes y estudiantes, la voz más certificada será siempre la de los estudiantes y en torno a esto se puede encontrar una puntación total de 3,408 sobre un máximo de 4,11 que otorgan a su docente. Este puntaje podría mejorar si el

docente trabaja en aspectos como recordarles el respeto que se les debe a personas diferentes que tiene un bajo 0,495.

Este dato nos permite constatar lo señalado previamente por parte de los estudiantes, que al docente le falta trabajar en función de alcanzar un ambiente de clase equitativo e inclusivo. Pese a esto, se puede encontrar un puntaje favorable de 0,592 en el trato respetuoso a los estudiantes, lo que demuestra que se trata de una persona que busca lo mejor para su alumnado, y que quizás, requiere de conocimientos para trabajar con personas con necesidades individuales.

Tabla 24: Resumen de la evaluación de los docentes por los estudiantes

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Habilidades pedagógicas y didácticas	8,369
2. Habilidades de sociabilidad pedagógica	3,243
3. Atención a Estudiantes con necesidades individuales	3,563
4. Relación con los estudiantes	3,408
TOTAL / 24 PTOS.	**18,583**

Fuente: Encuesta docente por parte de los estudiantes
Elaborado por: Rosa Baculima

La evaluación en los estudiantes es fundamental para comprender su realidad dentro de las aulas. Con una buena evaluación se puede llegar “a una acertada valoración del aprovechamiento educativo de los alumnos y obtener los datos necesarios para ayudarles a orientarse en sus estudios y en la elección de su profesión” (Castillo, Arredondo; 2005) por lo que estos resultados son de gran valor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que la dimensión de habilidades pedagógicas y didácticas requiere ser considerada por parte de los docentes como también en la de atención a estudiantes con necesidades individuales pues así lo reflejan los estudiantes a través de esta encuesta.

El puntaje máximo en estas encuestas es de 24, sin embargo los docentes solo alcanzan un 18,583. Esto permite ver que sí existen errores en diferentes ámbitos por parte del cuerpo docente, dificultades que no fueron reflejadas por sus compañeros y sus directivos. Dejando esto de lado, el docente debe tomar en cuenta sobremanera la opinión de sus alumnos, ya que son ellos quienes construyen su propia educación, y es obligación profesional mejorar luego de cada evaluación para beneficiar justamente al alumnado, según lo establece la ley pertinente.

3.1.1.5. Evaluación de docentes por parte de los padres de familia o representantes (16 puntos)

Tabla 25: Relación con la comunidad

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2,53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	1,27	9,7	14	33,72	116	58,573	
1.1 Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes								0,505
1.2 Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	2,11	8,4	16	29,51	116	56,467	0,487
1.3 Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad	5	1,9	7,6	13	35,41	116	63,155	0,544
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**178,19**	**1,536**

Fuente: Encuesta docente por parte de los padres de familia
Elaborado por: Rosa Baculima

Otra opinión que es de gran valía para analizar la calidad docente es la de los representantes o padres de familia, que sin dudas, buscaran siempre la perfección en el maestro de sus representados. Al respecto los padres de familia se han manifestado por medio de la encuesta aplicada que si existe una buena relación con la comunidad, puntuando con 0,544, pero que existe poca colaboración en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, con un puntaje de 0,48, por lo que deben analizar y mejorar este indicador.

La distancia entre el valor deseado y lo que demuestra esta tabla se puede notar más fácilmente en los totales, el máximo deseado es de 2,53, sin embargo los docentes solo alcanzan un 1,53 por lo que se convierte en una preocupación, ya que los representantes se sienten inconformes con la forma que el docente se relación con la comunidad.

“Calidad es satisfacción del cliente: la satisfacción de quien es juez sin apelación de si los servicios alcanzan las expectativas.” (Galgano, 1995). Dentro de una institución educativa el cliente es el representante que exige una educación de calidad para sus hijos. Por lo que no se podría hablar de calidad si los representantes no se sienten conformes con la relación que maneja el docente con su comunidad.

Tabla 26: Normas y reglamentos

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3,37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	1,9	0	0	47,21	116	49,107	
2.1 Es puntual a la hora de iniciar las clases								0,423
2.2 Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo	0	1,27	8	18	51,42	116	78,384	0,676
2.3 Entrega las calificaciones oportunamente	0	1,06	8	17	45,52	116	71,64	0,618
2.4 Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado	0	0,84	6,7	12	53,11	116	72,697	0,627
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**271,82**	**2,343**

Fuente: Encuesta docente por parte de los padres de familia
Elaborado por: Rosa Baculima

Con respecto a las normas y reglamentos, el puntaje máximo es de 3,37, pero los padres de familia solo otorgan un 2,343 en el total. Esto debido principalmente a un ítem que recibe una calificación considerablemente baja en relación a la media, que es la asistencia puntual a las clases, con solo 0,423. Esto demuestra que el docente no es un ejemplo verdadero de responsabilidad y cumplimiento para sus alumnos, a pesar de tener otros puntajes altos como permanecer durante toda la jornada laboral con 0,676.

Un docente de calidad es aquel que busca enseñar a sus estudiantes en todos los aspectos, y para ello, siempre el ejemplo es más incisivo en los menores, sin embargo, estos docentes no muestran esta característica de calidad en su accionar según la opinión de los padres de familia.

Entonces, en miras de la calidad docente, los maestros deben buscar cumplir las expectativas de los padres de familia, que cada año variarán “puesto que se está sujeto a las cambiantes exigencias de la sociedad, hay que estar capacitados para moldearse ante los nuevos requerimientos.” (Galgano, 1995)

Tabla 27: Sociabilidad pedagógica

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5,05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:	0	0,84	0	18	62,38	116	80,922	
3.1 Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto								0,698
3.2 Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente	0	1,06	6,3	12	60,7	116	80,074	0,690
3.3 Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes	0	0,84	2,5	20	58,17	116	81,761	0,705
3.4 Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	1,27	5,9	18	52,27	116	77,754	0,670
3.5 Se preocupa cuando su hijo o representado falta	0	1,27	4,6	13	56,48	116	75,018	0,647
3.6 Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y\o entrevistas.	0	0,42	2,9	14	53,11	116	70,382	0,607
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**465,91**	**4,016**

Fuente: Encuesta docente por parte de los padres de familia
Elaborado por: Rosa Baculima

Para alcanzar una educación beneficiosa para el alumno, es importante que exista una relación estrecha entre el docente y los representantes para poder solucionar de la mejor manera cualquier problema o como señala Castillo Arredondo (2005) “facilitar las relaciones del centro con las familias de alumnos y estimular la colaboración recíproca”, sin embargo los padres de familia no sienten esto por parte del cuerpo profesional. Califican con un bajo 0,607 al ítem que pregunta si el docente se comunica con ellos de manera preferencial a través de esquelas.

Este puntaje es el principal para que el total sea de 4,016 sobre un máximo de 5,05, más de un punto por debajo. Sin embargo hay aspectos en los que el docente se posiciona mejor como el trato respetuoso a los estudiantes con 0,698 o la resolución pacífica de problemas con 0,69.

Tabla 28: Atención de estudiantes con necesidades individuales

4. ATENCIÓN DE ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5,05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El Docente:						116	53,953	
4.1 Atiende a su hijo o representado de manera especifica	0	0,84	0	0	53,11			0,465
4.2 Recomienda a su hijo o representado sea atendido por un profesional	0	0,84	6,3	20	31,19	116	57,942	0,500
4.3 Le asigna tareas especiales a su hijo o representado	0	1,69	5,1	18	37,94	116	63,003	0,543
4.4 Respeta el ritmo de trabajo de su hijo o representado en la clase	0	1,27	5,9	25	42,15	116	73,958	0,638
4.5 Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento	0	1,06	5,5	20	42,15	116	68,27	0,589
4.6 Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extra)	0	2,11	8,4	7	34,56	116	52,045	0,449
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**369,17**	**3,183**

Fuente: Encuesta docente por parte de los padres de familia
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta dimensión por los resultados obtenidos si hace falta por parte de los docentes poner un poco más de atención a los indicadores antes analizados, pues así lo han denotados los padres de familia. Sobre una máxima de 5,05 los representantes solo otorgan un 3,183que está casi dos puntos por debajo. Esto resalta una problemática ya señalada anteriormente con respecto a las capacidades del docente de trabajar con estudiantes que tengan necesidades individuales, lo que es un claro incumplimiento de lo establecido por las leyes de educación que promueven la inclusión y equidad.

El primer ítem de atención a estos estudiantes de manera específica, recibe un bajo 0,465 que sería el punto inquietante del problema, que el docente ha venido mostrando en las diferentes tablas que tratan sobre los estudiantes con necesidades individuales.

El trabajo con alumnos con necesidades individuales es una de las marcas más grandes de calidad ya que la inclusión es parte de ella. “Desde el punto de vista social, la educación es de calidad cuando las oportunidades de recibirla –así como las de participar en los beneficios sociales derivados de la misma- se distribuyen equitativamente entre los diversos sectores de la sociedad que la reciben” (Muñoz Izquierdo, 2004)

Tabla 29: Resumen de la evaluación docente por parte de los PP.FF.

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA Y\O REPRESENTANTE (16 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Relación con la comunidad	1,536
2. Normas y reglamentos	2,343
3. Sociabilidad pedagógica	4,016
4. Atención de estudiantes con necesidades individuales	3,183
TOTAL / 16 PTOS.	**11,078**

Fuente: Encuesta docente por parte de los padres de familia
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta dimensión si hace falta por parte de los docentes de la unidad educativa conocer más sobre estos indicadores para poder mejorar en todas las dimensiones de esta evaluación que se la aplicó a los padres, y para estos, hay dos aspectos en especial: la relación con la comunidad y el de la atención de estudiantes con necesidades individuales.

Pero cabe mencionar por lo observado durante el trabajo de recopilación de datos, que los padres piensan que es deber total de los docentes cuidar, atender de forma personalizada a estudiantes con necesidades especiales, deslindándose ellos de esa responsabilidad como progenitores en colaborar para un mejor aprendizaje. Para alcanzar una educación de calidad e inclusiva tiene que haber participación de todos los agentes, sin embargo parece que no existiera un compromiso real ni por parte del cuerpo docente ni de los representantes.

Además de esto, la opinión de los padres de familia es muy hermética. “Si al cliente o al usuario le parece que el servicio fue de una calidad ínfima, poco puede hacerse para que cambie de opinión.” (Galgano, 1995). Esto provoca que si un padre de familia se encuentra inconforme con el trabajo docente, difícilmente cambiara esta opinión, y por lo que se puede ver en esta tabla, este es el caso en esta institución.

3.1.1.6. Observación de la clase del docente por parte del maestrante (30 puntos).

Tabla 30: Actividades iniciales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN (7.50 PTOS)	VALORACIÓN	
El Docente:	SI	NO
1. Presenta el plan de clase al observador	3	5
2. Inicia su clase puntualmente	10	-
3. Revisa las tareas en viadas a casa	10	-
4. Da a conocer los objetivos	10	-
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes	10	-
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que lo estudiantes saben del tema a tratar	10	-
TOTAL RESPUESTAS	53	5
PUNTAJE TOTAL	66,25	0
PUNTAJE PROMEDIO	**6,625**	**0**

Fuente: Observación de la clase impartida
Elaborado por: Rosa Baculima

En lo referente a las actividades iniciales existe dificultad en que no presentan el documento de la planificación de clase o plan de aula, pero que si planifican. Este aspecto es fundamental, y legalmente obligatorio para el docente. Sin embargo, este puntaje no afecta al resultado total puesto que se obtiene 6,62 sobre un máximo de 7,5. En este sentido, considerando que Acuña (2005) relaciona el concepto de "calidad" con el grado de satisfacción de las necesidades que un servicio genera en el usuario, es relevante tomar en cuenta que la calidad en la educación también se refiere a que el docente cubra estratégicamente cada momento de la clase impartida, de tal forma que todos los alumnos logren entender lo que se enseña.

Si bien los otros puntos reciben puntuaciones altas, se debe recalcar principalmente en las falencias, que son las que se deben mejorar. El docente debe presentar, según lo establece la ley de educación, su planificación a tiempo, ya que es la base estructural de lo que sucederá académicamente durante el año lectivo.

Tabla 31: Proceso de enseñanza-aprendizaje

CRITERIOS DE EVALUACIÓN (16,25 PTOS)	VALORACIÓN	
El Docente:	SI	NO
1. Considera las experiencias previas a los estudiantes como punto de partida para la clase	10	-
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos	10	-
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes(localidad, pueblo, ciudad o país)	10	-
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente	10	-
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido	10	-
6. Refuerza la explicación a los estudiantes para que avancen más rápido	10	-
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado	10	-
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema	10	-
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes	10	-
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado	10	-
11. Adapta espacios o recursos en función de las actividades propuestas	10	-
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés en la clase	10	-
13 Envía tareas	10	-
TOTAL RESPUESTAS	130	0
PUNTAJE TOTAL	162,5	0
PUNTAJE PROMEDIO	**16,25**	0

Fuente: Observación de la clase impartida
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta dimensión no hay problema alguno detectado por parte del observador, el docente muestra que tiene un gran conocimiento y experiencia para tratar el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto es una virtud muy importante desde el punto de vista académico, ya que el docente se ha dedicado a desarrollar sus capacidades como maestro. La perfección en esta tabla se logra con una puntuación de 16,25, y así lo consigue el cuerpo docente.

Tabla 32: Ambiente en el aula

CRITERIOS DE EVALUACIÓN (6,25 PTOS.)	VALORACIÓN	
El Docente:	SI	NO
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes(les llama por su nombre)	9	1
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes	10	-
3. Valora la participación de los estudiantes	10	-

4. Mantiene la disciplina en el aula	10	-
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	10	-
TOTAL RESPUESTAS	49	1
PUNTAJE TOTAL	61,25	0
PUNTAJE PROMEDIO	**6,125**	**0**

Fuente: Observación de la clase impartida
Elaborado por: Rosa Baculima

Una de las características que tiene un docente de calidad es que es capaz de "crear ambientes de aprendizaje eficaces para diferentes tipos de estudiantes" (OECD, 2009, pág. 31). Con esto, el ambiente de clase toma un valor importante en la calidad educativa, por lo que las buenas calificaciones en esta tabla ayudan a construir un mejor sistema educativo en la institución.

En su mayoría se da un ambiente de calidez para el trabajo, existe un mínimo de dificultad en el indicador de la afectividad con los estudiantes que se pudo percibir por parte del observador. En este sentido el docente podría mejorar, aunque es bastante bueno ya, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje no se vea perjudicado, por el resto no hay problema.

El puntaje que recibe en esta dimensión el docente es de 6,125 que está muy cerca del puntaje ideal de 6,25, lo que postula al cuerpo docente como profesionales competentes y preocupados por generar un ambiente de clases favorable, que a la postre se transformara en buenos resultados académicos, según se ha señalado en la investigación teórica de este proyecto.

Tabla 33: Resumen de la clase observada

OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE (30 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Actividades iniciales	6,625
2. Proceso de enseñanza-aprendizaje	16,250
3. Ambiente en el aula	6,125
TOTAL / 30 PTOS.	**29,00**

Fuente: Observación de la clase impartida
Elaborado por: Rosa Baculima

En general, la observación de la clase impartida brinda muy buenos resultados con una calificación global de 29 sobre 30 puntos, lo cual confirma los puntajes igualmente altos obtenidos en los instrumentos anteriores, y que se han podido verificar en la práctica a través de la observación del propio investigador.

Este resultado permite asegurar que en los docentes cumplen criterios de calidad no solo en ciertas partes, sino en todo el proceso educativo y que puede ser comprobable en la realidad, tal como lo señalaba Galgano (1995) al decir que “la calidad es proceso para una mejora continua que no debe tener fin. Se trata de buscar alcanzar siempre la calidad, afianzando esa búsqueda en los hechos diarios”.

Tabla 34: Calificación del desempeño profesional docente

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE (100 PTOS.)	**PUNTOS**
Autoevaluación de Docentes	8,651
COE valuación de los docentes	10
Evaluación de los Docentes por los Directivos (Rector o Director, Vicerrector o Subdirector, y 3 Vocales Consejo Directivo o Técnico)	9,85102
Evaluación de los docentes por los estudiantes	18,583
Evaluación de los docentes por los padres de familia	11,0785
Calificación en bases a los instrumentos aplicados	58,1636
Calificación clases impartidas docentes	29,00
Calificación promedio de los docentes	**87,16 / 100**
Equivalencia	**A**
Categoría	**EXCELENTE**

Fuente: Encuestas de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

Partiendo de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas y con actores diferentes se llega a la conclusión que el desempeño docente en la Unidad Educativa Yanuncay es de categoría A por lo tanto es excelente, alcanzando una valoración cuantitativa de 87,16. Existiendo apenas un margen de 12,84 puntos para alcanzar el cien por ciento como requiere la calidad al desempeño profesional del docente.

Si bien, el observador se ha percatado de las bondades y efectos del docente, y ha calificado con categoría A, hay algunos aspectos que se podrían mejorar para alcanzar la perfección que es el anhelo de todo el sistema educativo. En este caso, existe un punto claro de deficiencia, que es la falta del plan de clase por parte del docente, ante esto, se debe presionar para que lo presente, así se puede generar un ambiente de clase mucho más conveniente para el aprendizaje.

En torno al resumen de las evaluaciones tanto por parte del mismo docente, como de sus compañeros y directivos, además de los alumnos y sus representantes y el observador, se llega a la conclusión de que el cuerpo docente entra en categoría de

excelencia. Sin embargo cabe recordar aquí, que los resultados que reflejan las evaluaciones de los compañeros y directivos, son muy poco fiables y en su mayoría alcanzaban los puntajes más altos, lo que puede influenciar para que el resumen de datos sea mucho mayor a lo que fuera si hubiese existido una evaluación más objetiva.

Para el fin de esta investigación, es más favorable trabajar con los resultados que muestran la autoevaluación, así como la evaluación de los estudiantes, representantes y el propio observador, ya que estos, buscan de manera veraz lograr una mejor educación para los estudiantes, sin intentar ocultar posibles falencias, como parece suceder con los casos señalados previamente.

3.1.2. Evaluación al Desempeño Profesional Directivo.

3.1.2.1. Autoevaluación de directivos (20 puntos).

Tabla 35: Competencias generales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES(14.65 PTOS)	**VALORACIÓN**					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
1.1 Asisto puntualmente a la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.2 Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.3 Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.4 Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.5 Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.6 Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.7 Estimulo y sanciono al personal de acuerdo a las normas legales vigentes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.8 Optimizo el uso de los recursos institucionales	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.9 Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.10 Delego funciones de acuerdo a la norma legal vigente	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.11 Determino detalles del trabajo que delego	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.12 Realizo seguimientos de las actividades que delego	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233

1.13 Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.14 Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.15 Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.16 Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.17 Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.18 Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.19 Propicio la actualización permanente del personal de la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.20 Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.21 Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.22 Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.23 Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados a la Dirección Provincial	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.24 Promuevo a la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.25 Realizo las asambleas generales de profesores según disponen las normas y reglamentos respectivos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.26 Lidero el consejo Técnico	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.27 Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.28 Organizo el consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.29 Superviso el Consejo Técnico la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, repitiendo las normas y reglamentos respectivos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.30 Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.31 Superviso la conformación del Consejo del Gobierno Estudiantil	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233

1.32 Propicio el cumplimiento del Código del Niñez y la Adolescencia para que respeten los derechos de los estudiantes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.33 Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.34 Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.35 Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.36 Coordino la planificación Institucional antes del inicio del año lectivo	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.37 Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo, y de servicio	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.38 Tomo en cuenta a los padres de Familia en la Planificación de labores de la Institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.40 Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.41 Defino las actividades en base a los objetivos propuestos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.42 Entrego oportunamente el Plan Institucional en la Dirección Provincial en los tiempos previstos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.43 Organizo la evaluación de la Ejecución del Plan Institucional del Consejo Técnico	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.44 Promuevo la investigación Pedagógica	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.45 Promuevo la Innovación Pedagógica	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.46 Realizo contrataciones del personal docente, administrativo o de servicios previo el conocimientos y autorización del Consejo Técnico	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.47 Planifico y programo la utilización de recursos del presupuestos, con la planificación del Consejo Técnico	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.48 Solicito Informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.49Busco o tras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.50 Aplico las normas legales presupuestarias y financieras	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.51 realizo arqueos de caja según lo proveerán las normas correspondientes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.52 Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución con el apoyo del Consejo Técnico	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233

1.53 Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base a la normativa legal	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.54 Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.55 Soy corresponsable por el manejo y uso y mantenimiento de libros registros contables y presupuestarios	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.56 Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos Internos de la Institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
Coordino con el presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.58 Oriento a los padres de Familia para que rindan cuentas de los Fondos del Comité Central	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.59 Coordino con el Tesorero, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.60 Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.61 Elaboro con el Consejo Técnico Distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la Institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.62 Atiendo oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
1.63 Actuó a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
TOTAL	**-**	**-**	**--**	**--**	**---**	**---**	**58,71**	**14,67**

Fuente: Encuesta de autoevaluación directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

Ahora, se procede a analizar las tablas que reflejan los resultados de las evaluaciones a los directivos, en primer lugar se analiza la autoevaluación. Como se pudo ver en la evaluación realizada por el directivo a los docentes, todo marcha bien en la institución, no necesitaría mejorar en nada. En su autoevaluación el directivo asegura que es perfecta su labor al frente de la institución al puntuarse con 14,65 que es el máximo. Este dato, deja ver una vez más que el directivo no realiza las evaluaciones con un compromiso de mejorar la educación, como es recomendable, y en caso de no ser así, tiene problemas para percatarse la realidad que vive su institución, por lo que debería reflexionar en su función.

Los estándares de gestión escolar analizan los “procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen

profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal" (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 5). Sin embargo, en esta institución no se puede tener una concepción real de estos procesos, ya que el dirigente, encargado de los mismos, no realiza la evaluación de manera reflexiva.

Tabla 36: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3,26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1 Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del Personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.2 Organizo la elaboración de los planes anuales de desarrollo curricular por año, con el Consejo Técnico la recisión de planificación didáctica	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.3 Organizo con el consejo Técnico la revisión de planificación Didáctica	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.4 Observo el desarrollo de las clases del personal docente, al menos una vez al trimestre	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.5 Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin que los aprendizajes sean significativos y funcionales	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.6 Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.7 Verifico la aplicación de la planificación didáctica	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.8 Superviso el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.9 Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.10 Realizo acciones para evitar la dispersión de estudiantes	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.11 Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.12 Garantizo la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.13 Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
2.14 Oriento a los padres de familia para la solución de problemas con el	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233

aprendizaje de los estudiantes								
TOTAL	---	---	---	---	---	---	13,048	3,262

Fuente: Encuesta de autoevaluación directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

En la tabla previa se exponen los resultados de la autoevaluación directiva en torno a sus competencias pedagógicas, una vez más se puede ver que los resultados son perfectos, sin embargo será necesario comprobar que tan cierta es la posición del directivo, confrontándolo con lo que piensan los estudiantes, docentes y padres de familia.

Para poder mejorar dentro de una institución educativa es necesaria la "predisposición para cambiar y así hacer frente a las exigencias" (Galgano, 1995), algo que no se ve en el directivo, todo lo contrario se muestra hermético frente a cualquier modificación.

Tabla 37: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2,09 PTOS)	**VALORACIÓN**					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
3.1 Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.2 Apoyo al desarrollo de las actividades en beneficio de la comunidad	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.3 Mantengo buenas relaciones con los profesores alumnos, padres de familia y comunidad	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.4 Evito tener conductas discriminatorias con los miembros De la comunidad educativa	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.5 Delego Responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.6 Promuevo el Desarrollo Comunitario para la participación de todos los actores educativos	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.7 Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.8 Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
3.9 Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas	0	0	0	0	0,93	4	0,932	0,233
TOTAL	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**8,388**	**2,097**

Fuente: Encuesta de autoevaluación directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

En la dimensión encuestada sobre liderazgo con la comunidad, no presenta dificultad, el directivo tiene una gran aceptación por el cumplimiento de su labor como tal. Se ha calificado así mismo con 2,09 que es el máximo en esta dimensión, por lo que podríamos suponer que la relación de la institución con la comunidad son las mejores, demostrándose esto en actividades colectivas, mingas, o cualquier trabajo que implique interacción de la institución con su comunidad.

En torno a toda esta autoevaluación se recalca el hecho de que no existe un compromiso total por parte del directivo, lo que se plantea como un impedimento para conseguir una educación de calidad en esta institución. Cuando se habla de calidad se habla de un proceso en el cual se busca "una mejora continua que no tiene fin" (Galgano, 1995), sin embargo, esto no puede darse si se pretende ocultar la realidad con evaluaciones subjetivas.

Tabla 38: Resumen de la autoevaluación de los directivos.

AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTOR (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	14,679
2. Competencias pedagógicas	3,262
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	2,097
TOTAL / 20 PTOS.	**20,00**

Fuente: Encuesta de autoevaluación directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

En lo que hace referencia al desempeño profesional del directivo de la unidad educativa investigada y en sus tres dimensiones, en la autoevaluación asegura cumplir con las valoraciones propuestas en la guía. Sin embargo, parece demasiado incierto que no exista ni un solo ítem al que se haya calificado con un punto menos de la perfección.

Lo necesario para una educación de calidad es tener profesionales en la totalidad de la palabra. Un profesional de la educación debe ser crítico consigo mismo y con los demás agentes de la educación, solo así se puede mejorar. Si no existe ningún aspecto con falencias, podríamos decir que el modelo de educación en esta institución es excelente, digno de ser incluso imitado, sin embargo, las opiniones en las evaluaciones siguientes, de seguro, nos mostraran que existen aspectos para mejorar, y por lo tanto, que esta autoevaluación no refleja la realidad de la institución.

3.1.2.2. Evaluación del director por parte del consejo directivo (20 puntos).

Tabla 39: Competencias generales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,41	0	0	0	8	0,413	0,052
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.5. Exige puntualidad en el trabajo en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas ilegales vigentes.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.8. Realiza contrataciones del personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0,12	0	0	1,18	8	1,298	0,162
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.14. Identifica las fortalezas y las debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207

1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos revistos,	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0,12	0	0	1,18	8	1,298	0,162
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0,18	0	0	0,94	8	1,121	0,140
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.32. Propicia el cumplimiento de Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207

1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0,06	0	0	1,18	8	1,239	0,155
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0,06	0	0	1,42	8	1,475	0,184
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0,06	0	0	1,42	8	1,475	0,184
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.42. Organiza con el Consejo Directivo y Técnico de la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.44. Promueve la Investigación pedagógica.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.47. Solicita informes de ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.50. Aplica las normas legales y presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.51. Realiza arqueo de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118

1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignado a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor manera de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindas cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,94	8	0,944	0,118
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajos y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**90,683**	**11,335**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

Ahora iniciamos el análisis de las tablas que exponen los resultados de la evaluación directiva por parte del consejo directivo, encargado de velar que el director ejerza bien sus funciones. Aquí, en torno a las competencias generales, podemos ver ya, que la autoevaluación no es del todo reflejo de la realidad.

El máximo en esta dimensión es de 14,59, sin embargo, el consejo directivo solo otorga un 11,335. Esto no quiere decir que aplica una crítica subjetiva, ya que reconoce las virtudes del directivo con puntuaciones perfectas de 0,207 en la mayoría de los ítems. Sin embargo, si es capaz de percatarse de algunas falencias como es el caso de la inasistencia solo en situaciones extremas, que puntúa con un bajísimo 0,052. Además, existen varios ítems con 0,118, de los que resalta por su importancia la conformación del Comité de Padres de Familia a cargo del director.

Tabla 40: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración de Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.2. Organiza la elaboración de los planes anules, de desarrollo curricular por año/grado con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.12. Garantiza la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
TOTAL	**-**	**-**	**-**	**-**	**---**	**---**	**20,296**	**2,537**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

El resultado de esta dimensión que hace el consejo directivo con respecto a la labor del rector es satisfactorio, es mínimo lo que falta para cumplir excelentemente esta dimensión que es de 3,29, que puntúan con un total de 2,57. Los aspectos mas

destacables de la labor del directivo son la orientación a los padres de familia para lo solución de problemas y garantizar la adaptación de los planes curriculares, ambos con 0,207.

Todos los demás ítems son calificados con 0,177. Estos son los aspectos sobre los que tiene que trabajar el directivo en torno a sus capacidades pedagógicas, vale recalcar la importancia aquí, del ítem primero, que habla de la organización del trabajo sobre la planificación. Si el directivo no realiza esto, es comprensible que luego, el docente no presente su plan, como se pudo ver en la evaluación de los maestros.

Se debe tomar en cuenta, que dentro de los factores que influencian sobre toda la actividad educativa de la institución se encuentra "el liderazgo pedagógico activo de su Director: El cual influye directamente en todo el clima pedagógico de la institución, de ahí la altísima responsabilidad de las autoridades en la consecución de una educación de calidad." (De Zubiría, 2006). Que en el caso de esta institución, según la perspectiva del consejo directivo no se cumple a cabalidad.

Tabla 41: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	**VALORACIÓN**					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,42	8	1,416	0,177
3.6. Promueve el desarrollo comunitario en la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1,18	8	1,18	0,148
3.7. Vincula las actividades del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1,65	8	1,652	0,207
TOTAL	**--**	**--**	**--**	**--**	**---**	**---**	**14,16**	**1,770**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Directivo
Elaborado por: Rosa Baculima

El directivo debe ser el principal encargado que la institución tenga un vínculo estrecho con su entorno. “No se puede esperar que la institución logre sus objetivos si no trabaja conjuntamente con la comunidad” (De Zubiría, 2006, pág. 49) por lo que el docente debe buscar una participación conjunta entre su centro educativo y la comunidad que lo rodea.

El margen de falencia con respecto a esta dimensión es mínimo, en este caso, el máximo asciende a 2,12 mientras que la puntuación otorgada por el consejo directivo es de 1,77 que tampoco es mala. La mayoría de ítems recibe una calificación perfecta de 0,207 puntos. Sin embargo se pueden encontrar otros aspectos un poco desatendidos por parte del director.

Este es el caso de la promoción de la participación activa y colectiva de todos los agentes de la educación: estudiantes, representantes, docentes, directivos y comunidad. A este ítem su puntúa con 0,148 que contraría lo expuesto por el director en su autoevaluación que aseguraba un trabajo conjunto de todos estos agentes.

Tabla 42: Resumen de la evaluación de los directivos por parte del Consejo Directivo

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR (20 PTOS) POR EL CONSEJO DIRECTIVO	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	11,335
2. Competencias pedagógicas	2,537
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	1,770
TOTAL / 20 PTOS.	**15,642**

Fuente: Encuesta de autoevaluación directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

En el resumen anterior, se puede observar que el puntaje general que obtiene el director por parte del Consejo Directivo, es regular, pues logra un total de 15, 64 sobre 20 puntos, de donde la dimensión que más se ha alejado de su máxima calificación, ha sido la referente a las competencias gerencial.

Al respecto, cabe recordar que Garciarena y Conforti (2011) señalan ciertas funciones que deben ser desarrolladas por los directivos dentro de los procesos educativos tendientes a la calidad y la excelencia:

- Ejercer su función de conductor, organizando y concretando la gestión institucional y curricular, y garantizar el logro de los objetivos y el cumplimiento de lo acordado y convenido.
- Distribuir adecuadamente espacios y tiempos.
- Supervisar los agentes, acciones, procesos y resultados.
- Mantener un clima institucional propicio para el trabajo conjunto.

- Intervenir en situaciones de conflicto. (pág. 152)

Los buenos resultados obtenidos permiten asegurar que dichas características si se están cumpliendo, sin embargo el referente de dificultad en cuanto al manejo gerencial de la institución, llama la atención pues si bien, el directivo debe cumplir con características pedagógicas, su principal fortaleza debe ser la administración del establecimiento educativo a tiempo completo.

3.1.2.3. Evaluación del director por parte del consejo estudiantil (20 puntos).

Tabla 43: Competencias generales

1. COMPETENCIAS GENERALES (10 PTOS.	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1 Asiste puntualmente a la institución	0	0,36	1	2	12,2	25	15,192	0,608
1.2 Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	0,9	1	2	7,15	25	11,617	0,465
1.3 Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución	0	0,36	1	2	10,7	25	14,298	0,572
1.4 Controla el cumplimiento de la jornada escolar según los horarios establecidos	0	0	2	4	7,87	25	13,938	0,558
1.5 Rinde cuentas de su gestión a la comunidad	0	0,18	1	5	6,44	25	12,866	0,515
1.6 Hace seguimiento continuo al trabajo docente y administrativo	0	0,72	3	2	6,44	25	11,615	0,465
1.7 Supervisa la conformación del Gobierno o Consejo Estudiantil	0	0	1	2	8,58	25	11,616	0,465
1.8 Dirige la conformación del Consejo o Gobierno del Consejo Estudiantil	0	0,36	3	3	5,01	25	10,899	0,436
1.9 Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento	0	0,54	1	4	5,01	25	11,258	0,450
1.10 Orienta a los Padres de Familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central	0	0,9	1	5	4,29	25	11,08	0,443
1.11 Toma en cuenta a los Padres de Familia en la planificación de las labores de la institución	0	1,07	1	3	5,72	25	10,545	0,422
1.12 Rinde cuentas sobre la ejecución de los Recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución	0	0,18	2	6	3,58	25	12,149	0,486
1.13 Atiende oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0,18	2	5	5,72	25	12,865	0,515
1.14 Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual	0	0,36	2	4	5,72	25	12,151	0,486
TOTAL	--	---	-	-	---	---	**172,08**	**6,884**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Estudiantil

Elaborado por: Rosa Baculima

De acuerdo a los indicadores existe un mínimo porcentaje de falencias que los directivos presentan en lo que respecta a esta dimensión, pero si se aprecia el resultado total, se puede notar que existen algunos aspectos que el directivo debe reconsiderar en su labor. El puntaje máximo alcanzable es de 10, pero el consejo estudiantil solo otorga un 6,884, muy por debajo de lo deseado.

Lo que más critican los estudiantes es que el docente no toma en cuenta a sus padres para la planificación, a lo que califican con 0,422. Este aspecto garantiza que la educación que reciban los alumnos sea la más propicia para ellos, ya que sus padres siempre dan lo mejor. Por otro lado, los alumnos reconocen los aspectos positivos del directivo calificando con 0,608 la asistencia puntual. Para una educación de calidad esta respuesta es positiva, ya que el directivo emite un buen ejemplo a sus estudiantes.

Un directivo debe revisar sus competencias generales para mejorar la realidad de su institución. Uno de los aspectos en que esto se puede dar es en la gestión de recursos, que para hacerlo considera los "índices de calidad por medio de los resultados de la evaluación de desempeño del personal y por los logros educativos y comunitarios de los establecimientos." (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011, pág. 18). Entonces, un directivo debe buscar que su institución sea de calidad y con logros educativos de autogestión que beneficie a toda la institución.

Tabla 44: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3,29 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1 Observa el desarrollo de clases del personal docente, menos una vez al trimestre	0	0	0	0	7,15	25	7,15	0,286
2.2 Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos	0	0,54	1	4	5,72	25	11,973	0,479
2.3 Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución	0	0,36	2	3	7,15	25	12,687	0,507
2.4 Garantiza la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0,36	0	4	7,87	25	12,511	0,500
2.5 Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje del	0	1,07	1	4	5,01	25	11,259	0,450

estudiante.								
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**55,58**	**2,223**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Estudiantil
Elaborado por: Rosa Baculima

En torno a las competencias pedagógicas que debe manejar un directivo para cumplir los estándares de calidad se puede ver que no es del todo perfecto como señaló en su autoevaluación. Los alumnos califican con 2,223 en el total, sobre un máximo de 3,29 alcanzable. La dificultad que denota esta dimensión es que ningún directivo asiste a una clase impartida por el docente a lo largo del año lectivo, a este ítem los alumnos califican con un muy bajo 0,286.

Por otro lado, los alumnos reconocen que dentro de su gestión, el directivo promueve el respeto y el buen trato entre los miembros de la institución con un 0,507. Este dato es muy importante ya que el respeto es fundamental para una educación de calidad, y ese respeto debe nacer desde el rector.

El directivo debe considerar que los currículos son cambiables, que no es necesario regirlos al pie de la letra sino que "los programas, los currículos y las planificaciones no deben ser elementos inmutables, sino siempre en constante transformación y perfeccionamiento" (Castillo, Arredondo; 2005). En virtud de esto, el directivo debe asistir a las clases de sus docentes para poder constatar que cambios son necesarios en el currículo.

Tabla 45: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6,43 PTOS.)	**VALORACIÓN**					**TOTAL ENCUESTADOS**	**VALOR TOTAL**	**VALOR PROMEDIO**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
3.1 Mantiene la comunicación permanente con la comunidad educativa	0	0,72	0	3	7,87	25	11,261	0,450
3.2 Apoya al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	0,72	1	3	7,15	25	11,974	0,479
3.3 Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad	0	0,36	2	4	7,15	25	13,581	0,543
3.4 Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos	0	0,36	2	4	5,72	25	11,972	0,479
3.5 Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario	0	0,54	2	2	7,87	25	13,045	0,522
3.6 Promueve el desarrollo de las actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas	0	0,72	1	4	6,44	25	12,51	0,500

3.7 Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas	0	0,54	1	6	5,72	25	13,403	0,536
3.8 Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa	0	0,54	0	5	5,01	25	10,723	0,429
3.9 Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes	0	1,07	0	4	5,01	25	10,724	0,429
TOTAL	**-**	**---**	**-**	**-**	**---**	**---**	**109,19**	**4,368**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Estudiantil
Elaborado por: Rosa Baculima

"Fundamental es que toda la comunidad educativa esté plenamente involucrada" (Castillo, Arredondo; 2005) y esto entra dentro del rango de las habilidades de liderazgo de la comunidad que tenga el directivo. Por esta razón es importante tener un conocimiento real de este hecho.

Ahora, en lo que respecta a las competencias de liderazgo en la comunidad. Los directivos si mantienen comunicación con la comunidad educativa, ya que presentan una calificación de 0,543 en el ítem de mantener buenas relaciones entre alumnos, docentes, padres y comunidad. Este aspecto es clave para que dentro de la institución exista un ambiente armónico en favor de la educación.

Pese a esto, el total alcanzado es solo de 4,368 bajo un posible de 6,43 máximos. Esto debido a que otros aspectos son descuidados por el directivo según la perspectiva del consejo estudiantil. Este es el caso del reconocimiento público a logros personales o institucionales, así como de la realización de actividades que fomenten la comunión entre agentes de la educación. Esto nos permite ver que el directivo si presenta algunas falencias que podría mejorar, opuesto a su autoevaluación.

Tabla 46: Resumen de la evaluación de los directivos por el consejo estudiantil.

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	6,884
2. Competencias pedagógicas	2,223
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	4,368
TOTAL / 20 PTOS.	**13,474**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Consejo Estudiantil
Elaborado por: Rosa Baculima

Para los representantes estudiantiles han denotado que existe debilidades en todas las dimensiones no tan relevantes pero si las hay. La que más demuestra es el de

competencias gerenciales, quizá porque los estudiantes no conocen realmente la función de los directivos a cumplir en la institución.

El máximo en esta evaluación es de 20 puntos, sin embargo, los estudiantes han calificado solamente con 13,474 a su directivo. Esto nos permite ver sobremanera una cosa, que el docente o no es capaz de ver sus propias debilidades, o lo que es peor, no quiere reconocerlas en una evaluación, con lo que se está perjudicando al estancarse en un trabajo a medias.

3.1.2.4. Evaluación del director por parte del Comité Central de Padres de Familia (20 puntos)

Tabla 47: Competencias generales

1. COMPETENCIAS GENERALES (12,10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1 Asiste puntualmente a la institución	0	0	0,3	0	8,96	20	9,222	0,461
1.2 Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	2,51	0,8	0	0	20	3,687	0,184
1.3 Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa	0	0	0	0	2,64	20	2,635	0,132
1.4 Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución	0	0	0	0	3,69	20	3,689	0,184
1.5 Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	3,69	20	3,689	0,184
1.6 Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	2,64	20	2,635	0,132
1.7 Incentiva al persona para que asista a eventos de mejoramiento profesional	0	0	0	0	4,22	20	4,216	0,211
1.8 Apoya a los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias	0	0	0	0	6,85	20	6,851	0,343
1.9 Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias	0	0	0	0	7,38	20	7,378	0,369
1.10 Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en actividades del establecimiento	0	0	0	0	5,8	20	5,797	0,290
1.11 Dirige la conformación del comité central de padres de familia	0	0	0	0	2,11	20	2,108	0,105
1.12 Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil	0	0,18	0	0	4,22	20	4,395	0,220
1.13 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución	0	0	0	0	5,27	20	5,27	0,264

1.14 Supervisa el rendimiento de los alumnos	0	0	0	0	4,22	20	4,216	0,211
1.15 Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	2,11	20	2,108	0,105
1.16 Busca o tras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución	0	0	0	0	2,11	20	2,108	0,105
1.17 Coordina con el presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución	0	0	0	0	3,69	20	3,689	0,184
1.18 Orienta al comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución	0	0	0	0	3,69	20	3,689	0,184
1.19 Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de padres de familia , a los organismos externos de la institución	0	0	0	0	3,69	20	3,689	0,184
1.20 Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	4,22	20	4,216	0,211
1.21 Garantiza la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0	0	0	4,22	20	4,216	0,211
1.22 Atiende oportunamente a los Padres de Familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	5,27	20	5,27	0,264
1.23 Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual	0	0	0	0	9,49	20	9,486	0,474
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**104,259**	**5,213**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Comité de PP.FF.
Elaborado por: Rosa Baculima

Por parte del comité central de padres de familia de la unidad investigada en determinados indicadores solicitan mayor exigencia en el cumplimiento o en la participación de sus miembros en determinadas actividades para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Una de las obligaciones del directivo es precisamente esa: “determinar en qué media se alcanzan los objetivos previstos en la programación educativa y constatar su validez.” (Castillo, Arredondo; 2005)

Así, en torno a esta tabla la puntuación máxima es de 12,1, llegando solamente a un 5,213 debajo incluso de la mitad. La calificación más baja es de 0,105 en ítems sobre la búsqueda de financiamiento para las actividades o la solicitud de cuentas al tesorero

del comité de padres. Esto es parte de sus competencias, y al no desarrollarlo no cumple con una de sus funciones.

Tabla 48: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3,16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1 Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes	0	0	0	0	7,91	20	7,905	0,395
2.2 Realiza acciones para evitar la decisión de los estudiantes	0	0	0	0	7,38	20	7,77	0,389
2.3 Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución	0	0	0	0	9,49	20	9,486	0,474
2.4 Garantiza la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0,18	0	0	7,91	20	8,084	0,404
2.5 Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa	0	0	0	0	8,43	20	8,432	0,422
2.6 Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes	0	0,18	0	0	7,38	20	7,949	0,397
TOTAL	**-**	**---**	**-**	**-**	**---**	**---**	**49,62**	**2,481**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Comité de PP.FF.
Elaborado por: Rosa Baculima

En torno a las competencias pedagógicas, el comité de padres de familia es mucho más flexible en sus respuestas sobre el directivo. De una puntuación máxima de 3,16 califican con 2,481 lo que beneficiara a los resultados finales de esta evaluación, ya que la tabla previa fue bastante baja. El aspecto mejor puntuado, con 0,474 es el respeto que inculca el directivo entre los miembros de la institución. Esto coincide con la opinión de los otros encuestados y brinda un punto a favor del directivo muy importante. Como se señaló oportunamente, el respeto es clave para un buen funcionamiento institucional, y por consiguiente de una buena educación.

Se debe considerar que “desde la perspectiva pedagógica, la educación es de calidad cuando se alcanzan las diversas finalidades propuestas en los respectivos currículos” (Muñoz Izquierdo, 2004). Pero esto se cumple a medias en la institución según los padres de familia, quizá porque no comprenden la pregunta.

Tabla 49: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4,74 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1 Mantiene la comunicación permanente con la comunidad educativa	0	0	0	0	8,96	20	8,959	0,448

3.2 Apoya al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	0	0	0	8,96	20	8,959	0,448
3.3 Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad	0	0	0	0	8,96	20	8,959	0,448
3.4 Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0	8,43	20	8,432	0,422
3.5 Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	0	0	0	7,38	20	7,378	0,369
3.6 Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos	0	0	0	0	8,43	20	8,432	0,422
3.7 Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad	0	0	0	0	8,96	20	8,959	0,448
3.8 Promueve el desarrollo de las actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas	0	0	0	0	7,91	20	7,905	0,395
3.9 Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario	0	0	0	0	8,43	20	8,432	0,422
3.10 Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas	0	0	0	0	8,96	20	8,959	0,448
TOTAL	**--**	**-**	**-**	**-**	**---**	**---**	**85,37**	**4,269**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Comité de PP.FF.
Elaborado por: Rosa Baculima

Cuando se habla de estándares de calidad sobre los directivos, estos “se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 4). En virtud de esto, si un docente presenta un gran nivel de liderazgo de la comunidad contribuye a la calidad de su institución.

En torno a las competencias de liderazgo con la comunidad por el directivo, se puede encontrar la mejor puntuación dada por los padres de familia. Alcanza un 4,269 sobre un posible 4,74 que no es para nada malo. A pesar de esto, existen aspectos un poco menores de puntaje como 0,369 en la delegación de responsabilidades a los diferentes miembros de la comunidad educativa. Esto es fundamental en una institución para que se puedan llevar de manera organizada las actividades. Los aspectos sobresalientes de esta evaluación alcanzan una calificación de 0,448 en ítems como la promoción de actividades socio-culturales, la vinculación de las actividades institucionales con la comunidad y la comunicación entre estas dos.

Tabla 50: Resumen de la evaluación por parte del Comité Central de Padres de Familia.

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR POR PARTE DEL COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	5,213
2. Competencias pedagógicas	2,481
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	4,269
TOTAL / 20 PTOS.	**11,963**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del Comité de PP.FF.
Elaborado por: Rosa Baculima

Para los padres de familia, que son por naturaleza los más críticos de las labores profesionales en una institución educativa, por la importancia que representa para ellos sus hijos, el directivo de esta institución debe revisar muy bien sus responsabilidades ya que solo llega a puntuar con 11,963 en total, bajo un máximo de 20 puntos.

El aspecto menos criticado por los padres son las competencias de liderazgo con la comunidad que coinciden con la opinión al respecto de estudiantes y los mismos directivos; lo cual es un aspecto positivo puesto que se apega al prototipo de directivo que señalan Garciarena y Conforti (2011) que debe "mantener un clima institucional propicio para el trabajo conjunto".

Frente a esto, el punto que muestra dificultad son las competencias gerenciales, que en realidad, es lo más importante en un directivo ya que su principal responsabilidad es velar porque la institución desarrolle sus objetivos de manera correcta, lo que no se está dando a cabalidad por parte del directivo.

3.1.2.5. Evaluación del director por parte del supervisor (20 puntos).

Tabla 51: Competencias generales

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14,45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1 Asiste puntualmente a la institución	0	0,1	0	0,2	0,4	5	0,745	0,149
1.2 Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.3 Rinde cuentas de mi gestión a la comunidad educativa	0	0	0,4	0	0,2	5	0,671	0,134
1.4 Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0,1	0,4	0	0	5	0,58	0,116

1.5 Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución	0	0	0	0,2	0,7	5	0,836	0,167
1.6 Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0,4	0,2	0	5	0,615	0,123
1.7 Estimula y sanciona al personal de acuerdo a las normas legales vigentes	0	0	0,1	0,2	0,7	5	0,948	0,190
1.8 Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico	0	0,1	0,1	0,2	0,2	5	0,634	0,127
1.9 Mantiene actualizados los inventarios de los bienes institucionales	0	0	0	0,5	0,2	5	0,724	0,145
1.10 Delego responsabilidades de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos	0	0	0,1	0,2	0,4	5	0,725	0,145
1.11 Determina detalles del trabajo que delego	0	0	0	0	0,7	5	0,669	0,134
1.12 Realiza seguimientos de las actividades que delego	0	0	0,2	0,2	0,4	5	0,837	0,167
1.13 Transforma los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad	0	0,1	0,1	0,5	0	5	0,745	0,149
1.14 Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional	0	0	0	0,2	0,9	5	1,059	0,212
1.15 Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.16 Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos	0	0,3	0	0,2	0,4	5	0,877	0,175
1.17 Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0,1	0,1	0,2	0,4	5	0,857	0,171
1.18 Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional	0	0	0	0,3	0,7	5	1,003	0,201
1.19 Coordina la actualización permanente del personal de la institución	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.20 Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias	0	0	0,1	0,2	0,4	5	0,725	0,145
1.21 Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0,1	0,1	0	0,7	5	0,913	0,183
1.22 Entrega el Plan institucional a la Dirección Provincial en los tiempo previstos	0	0	0	0,2	0,9	5	1,059	0,212
1.23 Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados a la Dirección Provincial	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.24 Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias	0	0,1	0	0,3	0,4	5	0,912	0,182

1.25 Promuevo a la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,1	0,3	0	0,2	5	0,691	0,138
1.26 Aplica las normas legales presupuestarias y financieras	0	0	0	0,5	0,4	5	0,947	0,189
1.27 Organiza con el consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo	0	0	0,1	0	0,4	5	0,558	0,112
1.28 Supervisa el Consejo Técnico la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos	0	0	0,1	0	0,4	5	0,558	0,112
1.29 Organiza el Comité Central de Padres de Familia	0	0	0,2	0	0,4	5	0,67	0,134
1.30 Organiza la conformación y Funcionamiento del Consejo del Gobierno Estudiantil	0	0	0,3	0	0,4	5	0,782	0,156
1.31 Delego responsabilidades de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos	0	0	0	0,3	0,7	5	1,003	0,201
1.32 Aplica el Código del Niñez y la Adolescencia para que respeten los derechos de los estudiantes	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.33 Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución	0	0	0,1	0,2	0,7	5	0,948	0,190
1.34 Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional	0	0	0,2	0,3	0,2	5	0,781	0,156
1.35 Lidera el Consejo Directivo o Técnico	0	0	0,1	0	0,9	5	1,004	0,201
1.36 Coordina la planificación Institucional antes del inicio del año lectivo	0	0	0,2	0	0,7	5	0,893	0,179
1.37 Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo, y de servicio	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.38 Toma en cuenta a los padres de Familia en la Planificación de labores de la Institución	0	0	0	0,5	0,4	5	0,947	0,189
1.39 Jerarquiza los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional	0	0	0,1	0,5	0,2	5	0,836	0,167
1.40 Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo	0	0,1	0	0,5	0,2	5	0,856	0,171
1.41 Define las actividades en base a los objetivos propuestos	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.43 Organiza la evaluación de la Ejecución del Plan Institucional del Consejo Técnico	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1. 44 Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores	0	0	0,1	0,2	0,4	5	0,725	0,145
1.45 Promueve la innovación pedagógica	0	0	0,1	0	0,9	5	1,004	0,201
1.46 Dicta de 4 a 8 horas semanales de clases semanales	0	0	0,1	0	0,7	5	0,781	0,156

1.47 Optimiza el uso de recursos institucionales	0	0,1	0	0,3	0,4	5	0,912	0,182
1.48 Solicita Informes de la ejecución presupuestaria al menos una vez al mes	0	0	0,2	0,2	0,2	5	0,614	0,123
1.49 Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución	0	0,1	0	0,2	0,7	5	0,968	0,194
1.50 Aplica normas legales presupuestarias y financieras	0	0,1	0	0,3	0,4	5	0,912	0,182
1.51 realiza arqueos de caja según lo preverán las normas correspondientes	0	0,1	0,1	0	0,4	5	0,69	0,138
1.52 Planifica y programa la utilización de recursos del presupuestos, con la planificación del Consejo Técnico	0	0,3	0,1	0,3	0	5	0,71	0,142
1.53 Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base a la normativa legal	0	0	0	0,5	0,4	5	0,947	0,189
1.54 Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución	0	0	0,2	0,2	0,4	5	0,837	0,167
1.55 Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0,3	0,1	0	0,2	5	0,599	0,120
1.56 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos Internos de la Institución	0	0	0,2	0,3	0,2	5	0,781	0,156
1.57 Coordina con el presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución	0	0	0,1	0,2	0,7	5	0,948	0,190
1.58 Coordino con el Tesorero, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento	0	0	0,1	0,3	0,4	5	0,892	0,178
1.59 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recurso del Comité Central de Padres de Familia , a los organismos internos de la institución	0	0	0,2	0,2	0,4	5	0,837	0,167
1.60 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del comité central de padres de familia, a los organismos externos de la organización	0	0	0,2	0,2	0,4	5	0,837	0,167
1.61 Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución , con el apoyo del consejo técnico	0	0,1	0	0,3	0,2	5	0,689	0,138
1.62 Orienta al Tesorero/a la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0,1	0	0,3	0,4	5	0,912	0,182

1.63 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes financiamiento, a los organismos internos de la institución	0	0	0	0,3	0,4	5	0,78	0,156
1.64 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes financiamiento, a los organismos extremos de la institución	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
1.65 Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual	0	0	0	0,5	0,4	5	0,947	0,189
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**54,018**	**10,804**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del supervisor
Elaborado por: Rosa Baculima

En lo referente con la evaluación efectuada por el supervisor no denota dificultades, pues la autoridad cumple con la exigencia de las normas y reglamentos del ministerio en lo referente a esta dimensión que es apreciada por el supervisor. Este, ha calificado el total de las competencias gerenciales con 10,804 bajo el 14,45 que es el máximo. Este dato no está muy distante, sin embargo existen aspectos en los que el directivo debería centrar su atención. Los más preocupantes son la distribución del trabajo y comprobar que se cumplan las planificaciones, ambos con un muy bajo 0,112.

Estos resultados bajos demuestran que hay falencias en el cumplimiento de uno de los estándares de calidad que demanda el Ministerio de Educación (2011) con respecto a que un directivo de calidad "planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa".

Frente a esto, se puede ver que el director no cumple a cabalidad con las exigencias que le plantea la ley, sus competencias y habilidades pueden no ser suficientes para su trabajo por el factor tiempo.

Tabla 52: Competencias pedagógicas

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3,26 PTOS)	**VALORACIÓN**					**TOTAL ENCUESTADOS**	**VALOR TOTAL**	**VALOR PROMEDIO**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**			
2.1 Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del Personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes	0	0,1	0	0	0,4	5	0,578	0,116
2.2 Organiza la elaboración de los planes anuales de desarrollo curricular por año, con el Consejo Técnico la recisión de planificación didáctica	0	0,1	0,2	0,2	0,7	5	1,192	0,238
2.3 Organiza con el consejo Técnico la revisión de planificación Didáctica	0	0	0,1	0	0,4	5	0,558	0,112

2.4 Observa el desarrollo de las clases del personal docente, al menos una vez al trimestre	0	0	0	0	0,7	5	0,669	0,134
2.5 Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a finque los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales	0	0,3	0	0	0,7	5	0,933	0,187
2.6 Solicita a los docentes, que den a conocer a los estudiantes	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
2.7 Verifica la aplicación de la planificación didáctica	0	0	0,1	0,5	1,1	5	1,728	0,346
2.8 Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos	0	0,1	0,1	0,3	0	5	0,578	0,116
2.9 Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes	0	0	0	0	0,2	5	0,223	0,045
2.10 Realiza acciones para evitar la dispersión de estudiantes	0	0,4	0,3	0	0,2	5	0,955	0,191
2.11 Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución	0	0	0	0,2	0,4	5	0,613	0,123
2.12 Garantiza la matricula a estudiantes con necesidades educativas especiales	0	0,3	0	0	0,4	5	0,71	0,142
2.13 Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran	0	0,4	0	0,3	0,4	5	1,176	0,235
2.14 Atiende oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0,1	0	0	0,2	5	0,355	0,071
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**11,383**	**2,277**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del supervisor
Elaborado por: Rosa Baculima

La puntuación, de 2,227 otorgada por el supervisor al directivo por sus capacidades pedagógicas no se aleja mucho del puntaje ideal que es de 3,11. Entre las mayores cualidades pedagógicas observadas por el supervisor, es verificar que se cumplan las planificaciones, con 0,346 y organizar con el consejo las planificaciones con 0,238, los que deja ver que existe un interés por parte del supervisor en cumplir con lo propuesto en la institución.

Contradiciendo el estándar de un director que "supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño" (Ministerio de Educación, 2011); los puntajes más bajos en esta tabla se encuentran en realizar acciones para evitar que los alumnos repitan los cursos con un bajísimo 0,045, seguido de la atención oportuna a padres de familia con 0,071. Estos dos aspectos son muy desfavorables para la educación deseada en los estudiantes, ya que sus padres deben ser parte activa del proceso.

Tabla 53: Competencias de liderazgo en la comunidad

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2,09 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL ENCUESTADOS	VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1 Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa	0	0	0	0,3	0,2	5	0,557	0,111
3.2 Apoya al desarrollo de las actividades en beneficio de la comunidad	0	0	0	0,5	0,4	5	0,947	0,189
3.3 Mantiene buenas relaciones con los profesores alumnos, padres de familia y comunidad	0	0	0,2	0	0,7	5	0,893	0,179
3.4 Evita tener conductas discriminatorias con los miembros De la comunidad educativa	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
3.5 Delega Responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	0,5	0	0,2	0	5	0,695	0,139
3.6 Promueve el Desarrollo Comunitario para la participación de todos los actores educativos	0	0,3	0	0	0,4	5	0,71	0,142
3.7 Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad	0	0	0,2	0	0,4	5	0,67	0,134
3.8 Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas	0	0	0,3	0	0,4	5	0,782	0,156
3.9 Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas	0	0,1	0	0	0,9	5	1,024	0,205
3.10 Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa	0	0	0,3	0	0,4	5	0,782	0,156
3.11 Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro dela comunidad, para alcanzar altos logros e del aprendizaje de los estudiantes	0	0	0	0	1,1	5	1,115	0,223
TOTAL	**-**	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	**9,29**	**1,858**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del supervisor
Elaborado por: Rosa Baculima

De acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión, la evaluación desde el punto de vista del supervisor de la Unidad Educativa Yanuncay es aceptable al momento de liderar con la comunidad educativa, ya que alcanza 1,858 de un máximo de 2,44 con lo que está bastante cerca de la excelencia en esta dimensión. Este aspecto es bastante necesario para la educación de calidad pues, haciendo alusión a lo que manda la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el trabajo conjunto es imperante hoy en día para el crecimiento del educando, no solo en el plano económico sino también afectivo, de responsabilidad, de ejemplo; por lo que el propiciar y el mantener buenas relaciones comunicativas entre estas partes nos estaría llevando a aplicar el Buen Vivir.

Las cualidades mayores del directivo frente a la comunidad sin, por un lado, evitar situaciones conflictivas con el resto, y por otro, hacer públicos los triunfos individuales y colectivos de la institución. En cuanto a lo negativo de esta dimensión, se debe resaltar el 0,111 que se califica a su comunicación con la comunidad; con esto se debe señalar que el directivo tiene una buena relación con la comunidad que rodea a su institución aunque necesita un poco mejorar la comunicación.

Tabla 54: Resumen de la evaluación del director por parte del supervisor

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	10,804
2. Competencias pedagógicas	2,277
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	1,858
TOTAL / 20 PTOS.	**14,938**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva por parte del supervisor
Elaborado por: Rosa Baculima

En esta evaluación por el supervisor quizá hay ciertos indicadores que no cumplen con el cien por ciento, existen ciertos indicadores que no solo depende de la autoridad sino que es todo un proceso para su cumplimiento, repercutiendo en su evaluación. Con todo esto, se puede señalar que existe un buen trabajo por parte del rector, desde la perspectiva del supervisor, puesto que se logra obtener un puntaje de casi 15 sobre 20. Sin embargo, debe existir un mayor involucramiento en las actividades académicas, a la par de sus responsabilidades gerenciales.

Tabla 55: Calificación del desempeño profesional directivo

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DIRECTIVO	PUNTOS
Autoevaluación de los Directivos(Rector, Vicerrector y 3 vocales del Consejo Directivo)	20,0
Evaluación de los Directivos del Consejo Directivo	15,6
Evaluación de los Directivos del Consejo Estudiantil	13,5
Evaluación de los Directivos por el Comité de Padres de Familia	12,0
Evaluación de los Directivos por parte del Supervisor Escolar	14,9
Calificación promedio de los directivos	**76,00/100**
Categoría	**A**
Equivalencia	**EXCELENTE**

Fuente: Resultados de evaluación docente y directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

La tabla de resumen de todas las dimensiones evaluadas para llegar a obtener la calificación general del cuerpo directivo de esta institución, muestra un puntaje de 76 sobre 100 lo que lo ubica justo en el rango de “Excelente”, sin embargo con la tendencia de un punto cercano a una calificación de “Bueno”. Dentro de las

dimensiones, la más baja fue la evaluación realizada por el Comité de Padres de Familia (12 puntos) y la más alta apunta a la autoevaluación (20 puntos).

Es importante poner atención en la manera en que cada actor educativo percibe al directivo, para poder ejercer un juicio sustentable sobre su trabajo, pues según lo señalan Murillo y otros (1999, pág. 110) el liderazgo manifestado por la autoridad del plantel es un elemento decisivo y crítico en la consolidación de los procesos y estructuras organizativas, modelos de interacción social, actitudes y comportamientos de trabajo y creencias de los profesores,. Su accionar puede influir en el aprendizaje, aumentando el compromiso y la comprensión de la comunidad educativa en general.

Centrándose en la relación del punto más alto y el más bajo, se puede ver que con los propios directivos se otorgan la puntuación máxima y sobresaliente, mientras que los demás les dan puntuaciones que bordean los 15 puntos, lo que hace pensar que a pesar que los directivos creen estar haciendo un trabajo excelente, los otros actores educativos no están de acuerdo y perciben que sí hay pequeñas dificultades en la dirección del plantel educativo.

Tabla 56: Calificación del desempeño profesional docente, directivo e institucional

EVALUACIÓN	PUNTAJE	CATEG.	EQUIVALENCIA
Calificación promedio del desempeño docente	**87,16 / 100**	**A**	**EXCELENTE**
Calificación promedio del desempeño directivo	**76,01 / 100**	**A**	**EXCELENTE**
Calificación promedio del desempeño de la Institución Educativa	**81,59 / 100**	**A**	**EXCELENTE**

Fuente: Resultados de evaluación docente y directiva
Elaborado por: Rosa Baculima

Para culminar, se analiza una tabla en la que se exponen los resultados de manera resumida. Según estos, la Unidad Educativa “Yanuncay”, con un puntaje global de casi 82 puntos sobre 100, está ubicada en una categoría “A” equivalente a “Excelente”, de donde el mayor aporte lo recibe del promedio obtenido por el Desempeño Profesional de los Docente con un 87/100. Los directivos por su lado, tienen una menor calificación con 76/100 que sin embargo, es bastante buena. No se debe olvidar por esto los aspectos señalados como negativos sobre los cuales se puede trabajar. Sobre todo debe recalcarse la sobre calificación que presenta en las evaluaciones que reflejan subjetividad de su parte.

Al respecto, se debe tener presente que esta evaluación se ha realizado con la finalidad de conocer la situación en la que se desarrolla el proceso educativo dentro de esta institución, pues es una herramienta valiosa que supone "un paso hacia adelante; dos perspectivas: interna y externa, complementarias y no contrapuestas; una herramienta al servicio de los propósitos del centro." (Chavarría y Navarro, 2003).

Es merecido resaltar el trabajo del cuerpo docente, cuya calificación ha demostrado que para los diferentes actores de la educación, el docente de esta institución tiene grandes capacidades para hacer su trabajo. Sin embargo, no se debe dejar de lado aquellos aspectos en los cuales debe mejorar como en su interés por alcanzar un aula donde las diferencias pasen desapercibidas.

3.2 Discusión de Resultados

El resultado de la autoevaluación del docente es de 8,65/10, lo cual le otorga un nivel de excelente, dentro de los indicadores evaluados, el más polémico, tiene que ver con la resolución de conflictos. Las relaciones del docente con la comunidad al parecer son muy buenas, aunque debería mejorar el aspecto relativo al trabajo mediante actividades colectivas, tal parece que los docentes tienen fricciones en su trabajo pues, en el indicador del clima de trabajo, se observa que a ellos no les gusta proponer soluciones viables para los conflictos, de hecho este indicador muestra un 0,043. Al respecto, dentro de los estándares de calidad, lo que se espera del docente es que pueda "solucionar los problemas antes de que se produzcan e incorporar la excelencia en el servicio." (1995). Sin embargo, no solamente es este el problema a mejorar sino que, hay otros aspectos, sobre todo en lo que se refiere a la resolución de conflictos.

Según la autoevaluación del docente, la sociabilidad pedagógica, demuestra que existe una falta de preocupación por la ausencia de los estudiantes, ello podría estar limitado al cumplimiento del estándar de calidad que se exige del docente, el cual señala "supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros" (2011). Los docentes podrían también estar considerando que la responsabilidad de asistencia es exclusiva responsabilidad del alumno y sus padres o representantes, cuando el Art. 170 del Reglamento a la LOEI, manifiesta que de faltar el estudiante 1 o 2 días, el docente está en la obligación de "notificar inmediatamente a sus representantes legales, quienes deben justificarla, a más tardar, hasta 2 días después del retorno del estudiante ante el (…) profesor tutor o guía de curso en el caso de EGB y bachillerato (…). Si es más de 2 días, el

representante deberá justificar con la documentación respectiva" (Asamblea Nacional, 2012). En cuanto a las habilidades pedagógicas como didácticas, se observa debilidad específicamente la exposición en grupo, con 0,08. Al respecto, Vigotsky (1979, citado por Zapata-Ospina & Restrepo-Mesa, 2013) afirmaba que el desarrollo de niño aparece dos veces: "el primero entre personas (de manera interpsicológica) y después, en el interior del propio niño (de manera intrapsicológica)", por ello la pedagogía constructivista enfatiza el trabajo en grupos como una fuente de enriquecimiento.

El desarrollo emocional, muestra a un docente no siente el apoyo por parte de los padres de familia. Castillo Aguerrondo (2005) manifestaba que este ya es un problema a nivel general y, al respecto, él proponía "facilitar las relaciones del centro con las familias de alumnos y estimular la colaboración recíproca. Fundamental es que toda la comunidad educativa esté plenamente involucrada." (pág. 4). El trabajo con estudiantes con NEE es elevado, no obstante, los docentes podría recomendar a los padres de familia visitar a un especialista de forma más continua para crear un nexo entre la escuela y el apoyo especialista pues no sólo la familia debe facilitar la inclusión del estudiante, sino también el docente. Respecto al cumplimiento del reglamento, se observa que falta disciplina en la asistencia de parte del profesor, al parecer estaría faltando no sólo por razones extremas. El Art. 11 que habla de las obligaciones del docente señala que debe "laborar durante la jornada completa" y los permisos se otorgan únicamente por razones extremas. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

La coevaluación docente, por su parte, mostró un nivel excelente de 10 sobre 10. Es decir, los docentes de sí mismos tienen varias observaciones, sin embargo, al preguntar sobre sus compañeros, ellos consideran que estos últimos son lo máximo. En este sentido, sus compañeros estarían "…configurando un espacio que puede ser propicio, o no, para alcanzar una excelencia educativa." (De Zubiría, 2006, pág. 49) Así, los niveles de desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas que comprenden varios indicadores que van desde la preparación de clases, pasando por el uso de todos los recursos para que una clase sea excelente, hasta las evaluaciones de sus alumnos, cumplirían un alto nivel. Los profesores observaron anteriormente de sí mismos que faltan a clases sin justificación merecida, pero ahora, en el cumplimiento de normas de sus colegas, creen que ellos son muy estrictos consigo mismos, además los ven dispuestos al cambio y con un alto grado de desarrollo emocional.

En lo que respecta a la evaluación de los docentes por parte de los directivos, se puede apreciar que los niveles de atención a los estudiantes con NEE, las habilidades pedagógicas de los docentes, la aplicación de normas y reglamentos, así como la relación con la comunidad, son óptimos. Según los directivos, contarían con un excelente equipo de docentes para hacer frente a los retos de la educación contemporánea y solamente que lamentan de un indicador, el cual tiene que ver con la sociabilidad pedagógica, que tiene que ver con la aptitud de relación de que el docente tiene con sus estudiantes y a su vez la posibilidad de guiarlos en el proceso de la enseñanza aprendizaje. Así, el docente debe mejorar un nivel mínimo en tomar en cuenta las opiniones estudiantiles, la ausencia de sus estudiantes, ejemplificar sus clases, reajustar sus planes en función de los resultados y desarrollar en los estudiantes la habilidad de escuchar a los compañeros.

Los altos indicadores hasta ahora encontrados tienen cuestionamientos en la evaluación realizada por parte de sus alumnos, quienes debaten sobremanera la poca falta de habilidades pedagógicas y didácticas de sus maestros. En promedio los puntajes más elevados son de 0,59 y 0,56 sobre 0,73 y tienen que ver con la enseñanza de escribir y leer correctamente. Pese a que todos los indicadores están por debajo de estos puntajes, se advierte que el peor de todos es la falta de uso de las TIC (0,53/0,73) por todos los docentes. Dentro de los Estándares de Calidad Educativa, se encuentran los Estándares de Desempeño Profesional Docente, en los cuales, se advierte que el docente debe planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo uno de sus indicadores que él “Utiliza TIC como recurso para mejorar su práctica docente en el aula.” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 18). El docente no estaría cumpliendo fundamentalmente con este estándar. De hecho, aunque en menor grado, el docente también requiere mejoras en cuanto a las habilidades de sociabilidad pedagógica, la atención a Estudiantes con necesidades individuales, así como la relación con los estudiantes.

Los padres de familia también evaluaron a los docentes y son muy críticos con ellos. En dos aspectos fundamentalmente, el primero respecto a la relación que mantienen con la comunidad. Según los padres de familia, los docentes no estarían colaborando suficientemente en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad. Al parecer lo que enseñan está alejado del a comunidad lo cual no contribuiría a generar aprendizajes significativos en sus hijos. “La educación es de calidad cuando sus contenidos y métodos parten de las condiciones, posibilidades y aspiraciones de cada uno de los conglomerados sociales hacia los cuales está dirigida. Al evaluar el

cumplimiento de esta condición se aplica el criterio de pertinencia." (Muñoz Izquierdo, 2004, págs. 13-14). Parece ser que los contenidos no son lo suficientemente pertinentes pues el docente no se compromete con el desarrollo de estrategias que contribuyan al mejoramiento comunitario.

Por otro lado, los docentes ven que falta realizar talleres de recuperación pedagógica (clases extra) para aquellos estudiantes que lo necesitan, lo cual, sin lugar a dudas, estaría generando una falta de atención de su parte sobre los estudiantes con NEE. De modo que, los docentes no estarían cumpliendo con la jornada laboral estipulada en el Art. 117 de la LOEI, mismo que señala que aparte de dar clases: "el tiempo restante hasta cumplir las ocho horas diarias estará distribuido en actualización, capacitación pedagógica, coordinación con los padres, actividades, actividades de recuperación pedagógica, trabajo en la comunidad, planificación, revisión de tareas, coordinación de área y otras actividades contempladas en el respectivo Reglamento". Aquí se aprecia que el docente no estaría destinando tiempo para la recuperación pedagógica sobre todo para estudiantes con atención prioritaria, así como tampoco lo estaría haciendo para trabajo en la comunidad, según la versión de los padres de familia.

En lo que respecta a la observación de clase se evidencia que la mayoría de docentes no llevan un plan de clases, es decir, cumplen con todos los aspectos en las actividades iniciales, pero parece ser que no tienen planificación pues al solicitarles manifiestan haberse olvidado. El proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido muy bien llevado, así como el ambiente de las aulas es muy agradable para la enseñanza, con excepción de un docente quien trata a los estudiantes con poca amabilidad. Nuevamente, se observa que los docentes estarían incumpliendo el mandato legal de su trabajo fuera de clases el cual se ciñe a la planificación pedagógica en el Art. 117.

La evaluación a nivel general alcanza un promedio de 87,16/100 lo que le ubica en el nivel A al desempeño profesional docente. Sin embargo, es menester señalar que docentes y autoridades tienen una versión sobre este desempeño que es muy positiva, mientras que, los estudiantes y padres de familia tienen una perspectiva algo diferente, pues son mucho más críticos que los primeros.

La evaluación del desempeño profesional de los directivos (rector y vicerrector) tiene un puntaje de 20/20. Según los directivos, sus competencias generales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad son aceptables pues no tendrían error alguno. Sin embargo, los vocales del Consejo Directivo, no opinan lo mismo, pues califican con

15,64/20. Ellos manifiestan que las competencias generales tienen el defecto de realizar contrataciones del personal sin consultar con el Consejo Técnico, no realizar asambleas generales de profesores, y no supervisar la distribución de trabajo de los docentes, es decir, funciones elementales no estarían cumpliendo a cabalidad estos aspectos, no obstante, su calificación es de 11,34/14,59. Aspectos como las competencias pedagógicas y el liderazgo en la comunidad es mucho mejor visto por los vocales del Consejo Directivo. De su parte, el Consejo Estudiantil, considera que la evaluación de los directivos debe partir de mejorar sus competencias generales en aspectos como no tomar en cuenta a los PPFF en la planificación de las labores institucionales, así como no proveer al Comité Central de PP.FF. orientación para que rindan cuentas de los fondos por ellos administrados. En este sentido los padres de familia estarían siendo elegidos pero no estarían participando de la comunidad educativa como dice el literal c del Art. 12 de la LOEI. Sin bien es cierto que el Consejo Directivo y los estudiantes fueron críticos, los padres de familia son muy drásticos y califican con un 11,97/20 a los directivos, pues según ellos, las competencias generales de estos últimos tienen que ver con la falta de dirección de la conformación del Comité de PPFF, así como el hecho de no solicitar cuentas al comité de PPFF, finalmente, juzgan que el directivo no solicite fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución. Para los padres de familia, la gestión del directivo debe potenciar. El supervisor es más condescendiente con los directivos de la institución pues su evaluación es de 14,93/20, muy parecida a la del Consejo directivo, su principal crítica yace en que el directivo realiza a medias un seguimiento al trabajo del personal docente y administrativo. También puede referirse a procesos de seguimiento de planes institucionales tratando de advertir las influencias de las acciones anteriormente realizadas. (Ferreres & González, 2006) también señala que no organiza con el consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo, así como tampoco supervisa el Consejo Técnico la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos. Según Garciarena (2011), el directivo que busca la calidad y excelencia debe supervisar los agentes, acciones y resultados de la institución. (pág. 152). Además, se deber recordar que el primer desempeño tendría que ver con “planificar las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa, supervisando, evaluando y controlando el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de garantizar el desarrollo del alumno.” (2011) Ello significa que el directivo carece de objetividad en algunas funciones. Por más pequeña que sea una institución educativa, existen una serie de tareas y funciones (motivación, coordinación de labores, administrativas, etc.) que requieren

ser asumidas por individuos con un perfil definido. Pero fundamentalmente, y de ahí la importancia de su evaluación, la figura del director tiene una presencia insoslayable en el rendimiento académico de los estudiantes.

Para concluir se debe manifestar que la calificación promedio del desempeño directivo tiene problemas fundamentalmente en la evaluación de estudiantes y padres de familia quienes ponen una evaluación que apenas alcanza al 50% de lo esperado. Sin embargo, Consejo Directivo, Supervisor y ellos mismos tienen una perspectiva muy positiva de la gestión de los directivos. En promedio los directivos alcanzan 76/100, lo cual apenas les ubica dentro de la calificación A, es decir excelente. Sin embargo, cualquier propuesta para solucionar problemas encontrados debería orientarse a subsanar asuntos relativos a la gestión del directivo, mejorando la comunicación entre directivos, comité de PPFF y gobierno estudiantil. Una vez fusionado el promedio del desempeño docente con el desempeño directivo, se obtiene un promedio de 81,59/100, lo cual es muestra de una institución sólida en muchos aspectos, sin embargo con nuevos desafíos para mantener el nivel alcanzado. La exigencia es mayor cuando al docente se le conmina a que sea el artífice de los cambios con compromisos y retos propios, según lo señala Rodríguez (2009). Si los directivos tienen tan buena apreciación de su equipo docente, pues podrían convertirse en un apoyo que sostiene los procesos de cambios, los motiva y toma iniciativas conjuntas con padres de familia y estudiantes para hacer realidad desafíos que ejemplifiquen su posición como institución educativa de excelencia, es decir, cumpliendo todos los estándares de calidad encomendados.

CONCLUSIONES

- Se ha podido realizar un diagnóstico evaluativo sobre el desempeño profesional de docentes y directivos del centro educativo “Yanuncay” gracias a la información recopilada en encuestas a directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y supervisor.

- Se ha investigado un contundente marco teórico conceptual sobre la temática del desempeño profesional docente y directivo. Dicha investigación ha servido como sustento suficiente para la elaboración del marco teórico y los análisis de la información entregada por las encuestas.

- En cuanto al desempeño profesional docente, se ha podido tener un concepto general de cuáles son sus falencias, y principalmente sus virtudes gracias a las tablas que nos ofrecen los resultados de las encuestas realizadas a los diferentes actores de la educación. Así, se puede ver que la puntuación promedio de los docentes es de 87,16 de un máximo posible de 100. Esto equivale a calificación A que es excelente. Sin embargo existen ciertos indicadores que se podría mejorar.

- De igual forma, las encuestas aplicadas en el centro educativo “Yanuncay” nos permiten tener un concepto sobre la realidad que rige esa institución y el trabajo de su directivo. De esta manera tenemos que los resultados promediados en la evaluación al desempeño profesional directivo muestran un 76,01 de un máximo posible de 100. La calificación asignada es entonces de A que equivale a excelente. Al igual que con los docentes, existen sin embargo muchos factores que se pueden renovar en este sentido.

- La propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en este caso busca generar desde dentro de la institución programas, eventos y actividades en general que involucren a la comunidad educativa con su entorno y con los padres de familia para fomentar una educación basada en el bien común. Es por ello, que se propone la realización de un plan de actividades extracurriculares para la participación integral de la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar la información recopilada para iniciar otro tipo de investigaciones dentro de la institución, en torno a las características que definen el trabajo de docentes y directivos actualmente, como por ejemplo el estudio más profundo del manejo administrativo que se dan a los recursos educativos con la finalidad de optimizarlos y brindar un mejor servicio a los estudiantes.

- La cantidad de información teórica, conceptual y legal que se ha podido recopilar en el presente trabajo de investigación, es pertinente para ponerla a disposición de los futuros profesionales docentes, de tal forma que puedan acceder a contenidos útiles y sintetizados en torno a la evaluación de la calidad educativa y enriquecer sus propios conocimientos sobre el tema.

- A pesar que la evaluación del desempeño docente ha presentado una calificación positiva, es importante no dejar de lado que el cuerpo docente requiere mejorar ciertos aspectos, como es el caso de la interacción con los padres de familia, frente a esto corresponde a los directivos tomar iniciativas para impulsar y reforzar actividades extracurriculares que permitan que todos los miembros de la comunidad educativa se conozcan y colaboren en la conformación de un clima escolar favorable para la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, quienes son los actores más importantes en esta situación.

- En cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño directivo, es necesario considerar que aunque la calificación obtenida es de “A”, es decir, excelente; sin embargo el puntaje ha logrado ingresar a esta calificación con margen bastante pequeño, lo que significa que aún quedan aspectos por mejorar en el trabajo directivo, sobre todo en materia de liderazgo con la comunidad y trabajo colaborativo con los estudiantes.

- Con respecto a la propuesta fruto de esta investigación realizada, se busca conformar una comisión docente encargada de investigar mecanismos de interacción para luego compartirlos con el cuerpo docente y generar a partir de un dialogo constructivo las mejores actividades de trabajo conjunto, a través de la realización de un plan de actividades extracurriculares para la participación integral de la comunidad educativa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Título

Creación de la “Escuela para padres” como un espacio para la integración de los actores educativos de la Unidad Educativa “Yanuncay”, período lectivo 2013-2014.

4.2. Justificación

Esta propuesta de mejoramiento del desempeño docente y directivo, ha sido planteada con base en los resultados obtenidos en el análisis de las diferentes dimensiones que componen los instrumentos de evaluación, y que demuestran la necesidad de elaborar un recurso o programa que se centre principalmente en el desarrollo de la institución educativa a través de la integración de la comunidad escolar. Todo esto debido, esencialmente, a que se ha encontrado que las dificultades más importantes, sobre todo en el desempeño directivo, apuntan a su falta de interés por promover la participación comunitaria, además que en la evaluación correspondiente al Comité de Padres de Familia se han observado los puntajes más bajos.

De este modo, a nivel de calificación global de la institución, si bien es cierto que la Unidad Educativa “Yanuncay” alcanza casi 82 puntos sobre 100 y una categoría “A” equivalente a “Excelente”, sin embargo los directivos representan la menor calificación con 76/100, dentro de lo cual la dimensión con puntaje más alejado a su sobresaliente, corresponde a la Evaluación de los directivo por parte del Comité de Padres de Familia, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 57. Desempeño profesional directivo

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DIRECTIVO	PUNTOS
Autoevaluación de los Directivos(Rector, Vicerrector y 3 vocales del Consejo Directivo)	20,0
Evaluación de los Directivos del Consejo Directivo	15,6
Evaluación de los Directivos del Consejo Estudiantil	13,5
Evaluación de los Directivos por el Comité de Padres de Familia	12,0
Evaluación de los Directivos por parte del Supervisor Escolar	14,9
Calificación promedio de los directivos	**76,00/100**
Categoría	**A**
Equivalencia	**EXCELENTE**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva

Elaborado por: Rosa Baculima

De igual manera, las falencias en las otras dimensiones evaluadas, también apuntan a la falta de competencias de liderazgo en la comunidad, como por ejemplo en la evaluación por parte del Supervisor, Consejo Directivo, y por supuesto, los Padres de Familia:

Tabla 58. Evaluación del director por parte del supervisor

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	10,804
2. Competencias pedagógicas	2,277
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	1,858
TOTAL / 20 PTOS.	**14,938**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva

Elaborado por: Rosa Baculima

Tabla 59. Evaluación del director por parte del Comité de Padres de Familia

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR POR PARTE DEL COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	5,213
2. Competencias pedagógicas	2,481
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	4,269
TOTAL / 20 PTOS.	**11,963**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva

Elaborado por: Rosa Baculima

Tabla 60. Evaluación del director por parte del Consejo Directivo

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR (20 PTOS) POR EL CONSEJO DIRECTIVO	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Competencias gerenciales	11,335
2. Competencias pedagógicas	2,537
3. Competencias de liderazgo en la comunidad	1,770
TOTAL / 20 PTOS.	**15,642**

Fuente: Encuesta de evaluación directiva

Elaborado por: Rosa Baculima

Entre las actividades que se requiere fortalecer, están:

- Promover el Desarrollo Comunitario para la participación de todos los actores educativos.
- Vincular las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.
- Promover el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.
- Realizar prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.

Por otra parte, aunque el resultado de la evaluación del desempeño docente ha sido bastante bueno y ha representado un factor importante al momento de calificar a la institución, también existen algunas deficiencia en este aspecto, puesto que en la evaluación que realizan los Padre de Familia o representantes de los estudiantes, se obtiene un puntaje que se aleja considerablemente de su sobresaliente, esto es, 11 sobre 16, de donde la relación con la comunidad es el promedio más bajo:

Tabla 61. Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA Y\O REPRESENTANTE (16 PTOS)	TOTAL OBTENIDO POR DIMENSIÓN
1. Relación con la comunidad	1,536
2. Normas y reglamentos	2,343
3. Sociabilidad pedagógica	4,016
4. Atención de estudiantes con necesidades individuales	3,183
TOTAL / 16 PTOS.	**11,078**

Fuente: Encuesta de evaluación docente
Elaborado por: Rosa Baculima

En este sentido, los aspectos que requieren refuerzo por parte de los docentes, son:

- Planificar y realizar actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.
- Colaborar en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.
- Contribuir con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.

Tomando en cuenta estos datos, es necesario recordar la importancia de la integración de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo que se pueda percibir un ambiente escolar participativo y solidario donde la comunidad esté comprometida con la gestión de la institución. Al respecto Henríquez y Paredes (2004) respaldan esta idea al señalar que la escuela debe entenderse como "un espacio de la comunidad, desde la cual parte para organizarse como proyecto y como construido por todos los diferentes sujetos sociales; personal directivo y de apoyo, profesores, estudiantes, familias, organizaciones e instituciones de la comunidad con las necesidades plurales y diferentes."

Por todo lo anterior, es que se plantea la implementación de un proyecto de "escuela para padres", no sólo desde el punto de educación para padres, sino también para crear un espacio en que ellos se integren de forma activa y eficiente en el proceso educativo, expresando sus ideas y necesidades en pro de una mejor convivencia, y junto con los docente y directivos planificar y ejecutar una variedad de programas tanto para el esparcimiento como para el crecimiento académico de la institución, teniendo como objetivo generar en todos los actores educativos un sentido de pertenencia para querer y defender la Unidad Educativa "Yanuncay".

Algunos temas tentativos que se requieren tratar en la escuela para padres son:

- Importancia de la familia en el proceso educativo
- La educación en familia
- Educar con el ejemplo: padres modelos
- Actitud de los padres hacia la escuela
- El trabajo conjunto para la protección del estudiante
- Relación Familia y Escuela: agentes de socialización
- Educación para la familia y la comunidad
- La modificación de la cultura y de la organización de la escuela.
- La organización escolar al servicio de la integración
- La participación de la familia y de la comunidad como recurso y apoyo en el proceso de la educación inclusiva.
- Beneficios de una relación recíproca entre la escuela, la familia y la comunidad

- Barreras que limitan las relaciones recíprocas entre la escuela, la familia y la comunidad
- Estrategias que facilitan la integración familia-escuela:
  - Estrategias Comunicativas
  - Estrategias Participativas
  - Estrategias Motivacionales
- Actividades extra escolares
- Seguimiento académico en el hogar

4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1. Objetivo General.

Implementar un modelo de “Escuela para padres” como un espacio para que los miembros de la comunidad educativa pueda participar de la planificación y desarrollo de programas de integración escolar.

4.3.2. Objetivos Específicos.

- Socializar con los docentes y directivos de la Unidad Educativa “Yanuncay” sobre los resultados de esta investigación y la necesidad de trabajar por una mayor integración entre los miembros de la comunidad educativa.
- Presentar la propuesta de integración ante los directivos de la unidad educativa, como un medio estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo institucional.
- Coordinar con los docentes, directivos y padres de familia la programación de una agenda anual y mensual para llevar a cabo las reuniones de la escuela para padres.
- Establecer un listado de talleres, convivencias, festivales u otras actividades a realizarse en el transcurso del año lectivo, de acuerdo a las necesidades detectadas con toda la comunidad educativa.

4.4. Actividades

Las actividades requeridas para llevar a cabo esta propuesta de integración escolar, serán determinadas de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
1. Concientizar a los docentes y directivos de la Unidad Educativa "Yanuncay" sobre la necesidad de trabajar por una mayor integración entre los miembros de la comunidad educativa.	Convocar a una reunión de docentes y directivos.	Rosa Baculima	Oficio para reunión
	Dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño docente y directivo.	Rosa Baculima	Presentación de los resultados en diapositivas.
	Concienciar a docentes y directivos acerca de la necesidad de implementar nuevos proyectos de mejoramiento de la convivencia escolar.	Rosa Baculima	Exposición de temas y videos sobre la importancia de la integración de los padres de familia en el proceso educativo.
2. Presentar la propuesta de integración ante los directivos de la unidad educativa, como un medio estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Presentar y socializar con los docentes y directivos, la propuesta de mejoramiento educativo.	Rosa Baculima	Presentación de la propuesta en diapositivas. Conversatorio con los directivos y docentes en torno al diseño de la propuesta.
	Solicitar a los directivos su aprobación para llevar a cabo la propuesta.	Rosa Baculima Directivos	Carta de aprobación.

	Comprometer a los docentes y directivos con la participación activa en este proyecto.	Rosa Baculima Docentes Directivos	Acta de compromisos.
	Establecer fecha de reunión con los padres de familia para darles a conocer sobre el proyecto.	Rosa Baculima Directivos	Acta de los acuerdos tratados en la reunión. Aprobación del directivo.
3. Coordinar con los docentes, directivos y padres de familia la programación de una agenda anual y mensual para llevar a cabo las reuniones de la escuela para padres.	Invitar a reunión de padres de familia.	Directivo Docentes	Comunicado de reunión.
	Educar sobre la importancia de llevar a cabo un proyecto de integración de la comunidad educativa.	Rosa Baculima Docentes	Presentación en Power Point. Resultados de la evaluación.
	Programar los lugares y los horarios en que se desarrollará la escuela para padres.	Rosa Baculima Directivos Docentes Padres de Familia	Aprobación general de los padres de familia.
4. Establecer un listado de talleres, convivencias, festivales u otras actividades a realizarse en el transcurso del año	Abrir un conversatorio para recoger las inquietudes y opiniones de los padres de familia en torno a la propuesta.	Rosa Baculima Docentes Padres de Familia	Síntesis de las inquietudes presentadas.

lectivo, de acuerdo a las necesidades detectadas con toda la comunidad educativa.	Evaluar y determinar las actividades más importantes a desarrollarse en el transcurso del año lectivo, las mismas que serán tratadas a detalle en cada reunión de la escuela de padres.	Rosa Baculima Docentes Padres de Familia	Listado de actividades.
	Escoger una directiva de padres de familia encargada de la coordinación de la escuela de padres.	Rosa Baculima Docentes Padres de Familia	Acta de la reunión firmada.
	Socialización de resultados y conclusiones del proyecto.	Rosa Baculima	Informe de resultados y conclusiones.

Elaborado por: Rosa Baculima

4.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora se desarrolla en la Unidad Educativa “Yanuncay”, ubicada cantón Cuenca, provincia del Azuay.

El tiempo estimado para el desarrollo de la propuesta es de tres meses, es decir de abril a junio del 2014. Este tiempo comprende la organización y logística de la escuela para padres y la prueba piloto de las primeras reuniones.

4.6. Población objetivo

La población objetivo de esta primera etapa de prueba piloto de la propuesta, es de 100 padres de familia, 15 docentes, y un rector.

4.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para desarrollar esta propuesta se requiere de los siguientes recursos:

4.7.1. Humanos.

- Maestrante
- Directivos
- Docentes
- Padres de Familia

4.7.2. Financieros.

Se estima un valor total de $208.00 que serán financiados por el maestrante.

4.7.3. Técnicos.

- Proyector
- Computador
- Diapositivas
- Carpetas

4.8. Presupuesto

OBJETIVOS	RUBROS	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
1. Concientizar a los docentes y directivos de la Unidad Educativa "Yanuncay" sobre la necesidad de trabajar por una mayor integración entre los miembros de la comunidad educativa.	Carpetas	16	5.60
	Alquiler de proyector	1	50.00
	Fotocopias e impresiones	80	2.40
	Transporte	---	4.00
2. Presentar la propuesta de integración ante los directivos de la unidad educativa, como un medio estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Carpetas	16	5.60
	Fotocopias e impresiones	80	2.40
3. Coordinar con los docentes, directivos y	Fotocopias	200	6.00
	Alquiler de proyector	1	50.00

padres de familia la programación de una agenda anual y mensual para llevar a cabo las reuniones de la escuela para padres.	Refrigerios	100	50.00
	Transporte	---	4.00
4. Establecer un listado de talleres, convivencias, festivales u otras actividades a realizarse en el transcurso del año lectivo, de acuerdo a las necesidades detectadas con toda la comunidad educativa.	Fotocopias e impresiones	100	3.00
	Gastos varios e imprevistos	---	25.00
TOTAL	**208.00**		

Elaborado por: Rosa Baculima

4.9. Cronograma de actividades

OBJETIVOS	ABRIL				MAYO				JUNIO			
1. Concientizar a los docentes y directivos de la Unidad Educativa "Yanuncay" sobre la necesidad de trabajar por una mayor integración entre los miembros de la comunidad educativa.												
2. Presentar la propuesta de integración ante los directivos de la unidad educativa, como un medio estratégico gerencial para el fortalecimiento del desarrollo institucional.												
3. Coordinar con los docentes, directivos y padres de familia la programación de una agenda anual y mensual para llevar a cabo las reuniones de la escuela para padres.												
4. Establecer un listado de talleres, convivencias, festivales u otras actividades a realizarse en el transcurso del año lectivo, de acuerdo a las necesidades detectadas con toda la comunidad educativa.												

5. Prueba piloto												

Elaborado por: Rosa Baculima

BIBLIOGRAFÍA

Abril, C., & Enríquez, A. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión.* Madrid: Fundación Confemetal.

Abril, C., & Enríquez, A. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión.* Madrid : Fundación Confemetal.

Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad.* Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente: Demanda de la aldea blobal del siglo XXI.* Recuperado el 30 de Enero de 2014, de books.google.com.ec: http://books.google.com.ec/books?id=piMmkvzRJ8cC&printsec=frontcover&dq=el+docente&hl=es&sa=X&ei=acDrUtfCAcu_kQf404DwBg&ved=0CDsQ6AEwBA#v=onepage&q=el%20docente&f=false

Ansión, J., & Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades.* Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Quito: REGISTRO OFICIAL.

Cañón Rodríguez, J. (2003). *Estándares de calidad: sus efectos en las aulas.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Castillo Arredondo, S. (2002). *Compromisos de la Evaluación Educativa.* Madrid: Pearson Educación.

Cerda, H., & León, A. (2005). *La evaluación en la educación colombiana.* Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Chavarria Navarro, X., & Borrell, E. (2003). *Evaluación de cetnros educativos. Aspectos nucleares.* Barcelona: Editorial UOC.

Criado, F., & Vázquez, A. (1999). *Manual de calidad en la gestión.* Sevilla: Universidad de Sevilla.

De Zubiría, J. (2006). *Las competencias argumentativas, la visión desde la educación.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Díaz, J. (2005). *La evaluación formativa como instrumento de aprendizaje en Educación Física.* Barcelona: INDE Publicaciones.

Escuela Asturiana de Estudios Hispanos. (1981). *La calidad de la educación, exigencias científicas y condicionamientos individuales y sociales.* Madrid: C.S.I.C.

Fernández , J. (2008). *Valoración de la calidad docente: El profesorado. Un modelo de evalaució circular.* Madrid: Editorial Complutense.

Ferreres, V., & González, Á. (2006). *Evaluación para la mejora de los centros docentes.* Madrid: Wolters Kluwer.

Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total.* Madrid: Ediciones Díaz Santos.

García Hoz, V. (1988). *La práctica de la educación personalizada.* Madrid: RIALP.

Garciarena, N., & Conforti, N. (2011). La evaluación del desempeño del bibliotecari escolar en la agenda del director de la institución educativa. *Revista Interamericana*, 147-156.

Gento, S. (1998). *Gestión y supervisión de centros educativos.* Madrid: EUNED.

González, I. (2004). *Calidad en la universidad.* Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.

Malpica, F. (2013). *8 ideas clave. calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje.* Barcelona: GRAÓ.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). *Estándares de Calidad Educativa.* Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). *Estándares de Calidad Educativa: Estándares de Desempeño Profesional Docente.* Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). *Estándares de Calidad: Estándares de Desempeño Profesional Directivo.* Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.

Montilla Barreto, I. (2003). *La calidad de la enseñanza Universitaria(Caso: Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de los Andes - Núcleo Trujillo).* Cataluña: Universitat Rovira i Virgili.

Muñoz Izquierdo, C. (2004). *Educación y desarrollo socioeconómico en América Latina y el Caribe.* México D.F.: Universidad Iberoamericana.

Murillo, J., Barrio, R., & Pérez, M. (1999). *La Dirección Escolar, análisis e investigación.* Madrid: CIDE.

OECD. (2009). *Política de educación y formación: Los docentes son importantes.* México D.F. : OECD Publishing.

Quispe Limaylla, A. (2004). *Evaluacion socioeconomica de programas de desarrollo.* Madrid: Plaza y Valdes.

Ribet, N., & Giacchino, M. I. (1999). La calidad de la educación y los valores. En A. Birgin, *Los condicionantes de la calidad educativa* (págs. 65-80). Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Rodríguez, A. (2003). *Administración de la calidad.* Chiguagua: Universidad Autónoma de Chiguagua.

Rodrúguez, A. (2003). *Administración de la calidad.* Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Saavedra, M. (2004). *Evaluación del aprendizaje: conceptos y técnicas.* México D.F.: Editorial Pax México.

Sanchis, J., & Ribeiro, D. (2008). *Creació y dirección de PYMES* (Segunda ed.). Madrid.

Seijas Díaz, A. (2004). *Evaluación de la eficiencia en la educación secundaria.* Coruña: NETBIBLO.

UNESCO. (1997). *UNESCO.* Obtenido de http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183651s.pdf

Vieira , H. (2007). *La comunicación en el aula: Relación profesor-alumno según el análisis transaccional.* Madrid: narcea.