



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**

### **MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**TEMA: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero, de la parroquia San Francisco, cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, durante el año 2011-2012”.**

Tesis de grado

Autora:

Vásquez Figueroa, Graciela de las Mercedes

Directora:

Cárdenas Sempértegui, Elsa Beatríz, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA**

2012

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Mgs. **ELSA CARDENAS SEMPÉRTEGUI**, docente del Postgrado en Pedagogía de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja, y directora de tesis.

## **CERTIFICA:**

Que la señora egresada del postgrado en Pedagogía, de la Escuela de Ciencias de la Educación de la UTPL, **GRACIELA DE LAS MERCEDES VÁSCONEZ FIGUEROA**, desarrolló el tema de investigación “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero, de la parroquia San Francisco, cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, durante el año 2011-2012”, el mismo que ha sido revisado, calificado y **APROBADO**, por tanto la estudiante está autorizada para presentar su trabajo de investigación para la revisión, calificación y aprobación por parte de los miembros del tribunal.

Lo certifico en honor a la verdad para los fines legales pertinentes.

Loja, 24 de Junio del 2012

Elsa Cárdenas Sempértegui  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Yo, Graciela de las Mercedes Vásconez Figueroa, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Lic. Graciela Vásconez Figueroa

CI. 1708142052

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Graciela de las Mercedes Vásconez Figueroa, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Junio 24 de 2012

.....  
Graciela de las Mercedes Vásconez Figueroa  
C.I. 1708142052

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud sincera a todas las Autoridades y Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme perfeccionar mis conocimientos en el campo de la Pedagogía y por brindarme la oportunidad de acceder a una educación de calidad que me ayudará a enfrentar los retos que la sociedad actual exige.

Deseo exteriorizar además, mi consideración y alta estima a mis apreciados compañeros con quienes compartí muchas experiencias enriquecedoras.

Mi especial agradecimiento a mi tutora la Magíster Elsa Cárdenas Sempértegui, quien me guió de forma científica y académica en el proceso y me motivó positivamente para cumplir a cabalidad con este proyecto de investigación.

Un reconocimiento especial a la comunidad educativa del “Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero Cotacachi”, provincia de Imbabura, principalmente a sus autoridades el Doctor Nelson Morales y al Mg. Cléver Cerpa, quienes me brindaron la apertura necesaria para llevar a cabo esta indagación, despojándose de prejuicios y temores, demostrando así, que la tan anhelada cultura de evaluación está germinando en nuestro país.

*Graciela Vásconez*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero dedicar a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para alcanzar un peldaño más en el camino y la oportunidad de sentirme útil ayudando a los demás.

A mi amado esposo Tayron, a mis entrañables hijos Pamela y Renato, a mi querida madre Teresita, así como a los miembros de la familia que confiaron en mí y en mis capacidades, brindándome su apoyo incondicional para sobrellevar todas las dificultades que se presentaron durante este proceso, siendo tolerantes ante tantas horas de ausencia en el seno familiar y expresándome su amor y comprensión, logrando que me realice profesionalmente, pero sobre todo, que me convierta en un mejor ser humano.

A los futuros profesionales de la rama, para que brinden a la juventud ecuatoriana una educación íntegra con calidad y calidez, moldeando sus mentes, pero sobre todo sus espíritus, impregnándolos de los más altos valores para que puedan enfrentar exitosamente los desafíos que se les presente en este trayecto que es la vida.

**Graciela**



## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DEL CUERO “COTACACHI”

Acuerdo Ministerial MEC No. 4066 – agosto 11/1995 - Registro Institucional CONESUP 10 - 011 - 2001

# CERTIFICACIÓN

El Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero “Cotacachi”, autoriza a la señora **VAZCONES FIGUEROA GRACIELA DE LAS MERCEDES**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1708142052, para que realice su trabajo de investigación y observación en el Platel, sobre su proyecto de tesis “Evaluación de la Calidad del Desempeño Profesional Docente y Directivo en las Instituciones de Educación Básica y Bachillerato ecuatoriano”

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y faculto a la interesada hacer uso del presente como estime conveniente dentro del marco legal.

Cotacachi, abril 2012

Atentamente,

  
Dr. Nelson Morales  
**RECTOR (E) ISTICC**



Calle Filemón Proaño s/n – Sector San Teodoro – Cotacachi – Imbabura

☎ (06) 2915-866 / fax: (06) 2915-821

E-mail: [iteicc@yahoo.com](mailto:iteicc@yahoo.com) Página web: [www.isticc.edu.ec](http://www.isticc.edu.ec)

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. MARCO TEÓRICO.....	10
Capítulo 1. Calidad de las instituciones educativas.....	10
1.1 Calidad.....	10
1.2 Calidad Educativa.....	11
1.3 Calidad Educativa en Ecuador.....	13
1.3.1 Principales nudos críticos del sector.....	15
1.3.2 Propósito general del sistema educativo ecuatoriano.....	16
1.4 Importancia de la calidad educativa.....	17
1.5 Liderazgo y calidad de la educación.....	19
1.6 Funcionalidad de la calidad educativa.....	19
1.7 Medición o estadísticas de la calidad educativa.....	21
1.8 Indicador.....	22
1.9 Esquema de variables para la medición de la calidad educativa....	23
1.10 Referencias de la calidad en el sistema educativo.....	24
Capítulo 2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas..	26
2.1 Evaluación.....	26
2.2 Evaluación educativa.....	27



2.3 Evaluación de las instituciones educativas.....	29
2.4 Estándar.....	30
2.4.1 Estándar de calidad.....	30
2.4.2 Estándar de calidad en la educación.....	30
2.5 Estándares de calidad en educación ecuatoriana.....	31
2.6 Clima escolar y su influencia en las relaciones como parte de la calidad educativa.....	32
2.7 Realidad de la evaluación de la calidad de las instituciones educativas.....	34
Capítulo 3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes...	36
3.1 Desempeño profesional.....	36
3.2 Desempeño profesional en la docencia.....	36
3.3 Roles y funciones del docente.....	37
3.4 Habilidades didácticas y pedagógicas del maestro.....	38
3.5 Práctica docente.....	40
3.6 Algunas características del buen docente.....	41
3.7 Sociabilidad Pedagógica.....	43
3.8 Desarrollo emocional del docente.....	45
3.9 Relación con los estudiantes.....	46
3.10. Aplicación de normas.....	47
3.11 Atención a estudiantes con necesidades especiales.....	49
3.12 Relaciones con la comunidad.....	50
3.13 Disposición al cambio en educación.....	52
3.14 Aplicación de la evaluación al desempeño profesional de los docentes.....	53
Capítulo 4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos....	55
4.1 Gestión /concepto.....	55
4.2 Gestión educativa.....	56
4.3 Competencias gerenciales del rector.....	57
4.4 Competencia pedagógica de la autoridad.....	59
4.5 Competencia de liderazgo en la autoridad.....	61
4.6 Estándares de desempeño directivo en Ecuador.....	63

4.7 Estándares de gestión escolar.....	64
4.8 Procesos administrativos en la gestión educativa.....	65
4.9 Aplicación de la evaluación del desempeño profesional de los directivos.....	66
4. METODOLOGÍA.....	68
Participantes.....	68
Muestra de investigación.....	70
Técnicas e instrumentos de investigación.....	75
Diseño y procedimiento.....	78
Comprobación de los supuestos.....	79
5. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	81
5.1 Resultados .....	81
5.1.1 Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docentes del 8vo, 9no, 10mo años de educación básica y bachillerato, rector, vicerrector, estudiantes, padres de familia y de la observación de la clase impartida por los docentes del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi.....	82
5.1.2 Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo aplicadas al rector, consejo directivo, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi.....	109
5.2 Discusión.....	139
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
6.1 Conclusiones.....	147
6.2 Recomendaciones.....	148
7. PROPUESTA.....	150
1. Título de la propuesta.....	150

2. Justificación.....	150
3. Objetivos de la propuesta.....	152
Objetivo General.....	152
Objetivos Específicos.....	153
4. Actividades.....	153
5. Localización y cobertura espacial.....	154
6. Población objetivo.....	156
7. Sostenibilidad de la propuesta.....	156
8. Plan de acción.....	158
9. Presupuesto.....	161
10. Cronograma.....	163
8. BIBLIOGRAFÍA.....	164
9. ANEXOS.....	172
Anexo No. 1. Autorización para la realización de la investigación.....	172
Anexo No. 2. Formato de encuestas aplicadas a docentes.....	173
Anexo No. 3. Formato de encuestas aplicadas a directivo.....	191
Anexo No. 4. Fotografías.....	212

## 1. RESUMEN

La presente investigación sobre la evaluación de la calidad educativa del desempeño docente y directivo del Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, se llevó a cabo con la finalidad de desarrollar un diagnóstico evaluativo de prácticas profesionales en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

La población investigada corresponde a: 2 autoridades, 16 profesores, 156 estudiantes y 127 padres de familia. En esta investigación de tipo socioeducativo se empleó el análisis crítico, utilizando técnicas de encuesta y observación a través de cuestionarios y una matriz de evaluación de una clase práctica; que determinaron dificultades relacionadas con habilidades pedagógico - didácticas y sociabilidad pedagógica en los docentes; así como falencias en competencias gerenciales y poco liderazgo con la comunidad por parte del rector; por lo que se propone una alternativa de solución a través de un programa de **capacitación en gestión pedagógica institucional y de aula con liderazgo en la comunidad** que coadyuve al mejoramiento del desempeño profesional y al cumplimiento de estándares de calidad de docentes y directivos de este Plantel.

## 2. INTRODUCCIÓN

La educación es una de las herramientas principales que admite el desarrollo de los pueblos y el enriquecimiento de la cultura, permitiendo así formar seres humanos con conciencia social, que están dispuestos a reivindicar sus errores y a decidirse por aquello que les ayude a mejorar visiblemente en su accionar.

Por ello, es importante entender las debilidades que existen en las instituciones educativas donde se forman estos individuos, que a la postre serán los protagonistas que determinarán el sendero por el que ha de transitar la humanidad entera.

En este contexto, la presente investigación llevada a cabo en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero, de la parroquia El Sagrario, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, corrobora que el actual ejercicio profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene dificultades que se establecen en función de los estándares de calidad señalados como referente.

Lo primordial entonces, es crear paulatinamente una cultura de evaluación, que permita que la educación vaya de la mano con los avances científicos, tecnológicos y sociales en los que está inmerso el mundo actual.

Pero para conseguir este objetivo, primero es necesario despojarse de los temores y preconcepciones que sobre la evaluación se han arraigado en la cultura, entendiendo que valorar constantemente el trabajo educativo en todas sus instancias, ayuda a mejorar e integrar los actores y elementos que componen el proceso educativo, lo que conllevará a identificar los errores existentes, a analizarlos y luego, a diseñar las estrategias para corregirlos.

En consecuencia, las principales falencias se advierten cuando se toma a la evaluación como simples orientaciones teóricas que en infinidad de ocasiones quedan plasmadas en papeles, sin que lleguen a efectivizarse y a tomarse con seriedad, sino tan solo como meras formalidades o documentos burocráticos que llenar.

El efecto inmediato es el estancamiento de los procesos de evaluación y lo que es peor, la irresponsabilidad que se genera en quienes los toman a la ligera, sin considerar que éstos son necesarios para diagnosticar los problemas que aquejan a los planteles educativos.

Otro de los obstáculos que se encuentran en el camino, es la duda que se genera alrededor de las respuestas obtenidas de los evaluados, quienes aferrados a las prácticas tradicionales forman una conspiración, mal nombrada –espíritu de cuerpo-, en función de lo que se tergiversa la verdad.

Al no proceder con veracidad se impide alcanzar resultados serios que reflejen la realidad de las instituciones educativas analizadas, quedándose atrás con respecto al ritmo que impone la sociedad actual.

En el mejor de los casos, se ha identificado a la evaluación solo con el aspecto cognitivo implementado planes o programas para mejorar la calidad de la educación, sin embargo, se han dejado de lado temas importantes relacionados con los pilares de la educación que son: saber hacer, saber convivir, pero ante todo el “saber ser”.

Con este referente, los directamente afectados son los estudiantes quienes al profesionalizarse y enfrentar la realidad, pueden repetir conceptos y poseer adecuadas teorías en su mente, pero fracasan cuando les toca convivir, aplicar y sobre todo –ser- lo que predicán.

Debe entenderse además, que la evaluación es una herramienta que se adapta a la coyuntura de cada plantel porque no es una receta mágica con una sola respuesta, sino un proceso complejo y difícil que requiere perfeccionarse cada vez, empero, es el camino más efectivo para lograr un verdadero cambio que permita brindar una educación de calidad y que garantice los propósitos de mejoramiento global de las instituciones involucradas.

Siendo la evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo una de las mayores dificultades que afrontan las instituciones de educación básica y bachillerato en el Ecuador, es también un tema que ha cautivado la atención de un sinnúmero de peritos que han desarrollado investigaciones en este sentido.

Así por ejemplo, el Ministerio de Educación Ecuatoriano está en un proceso de construcción de competencias y estándares de calidad de la educación, por medio de la elaboración de un documento que serviría de guía para conocer lo que un buen docente necesita dentro de este campo. Para ello y como exigencia ineludible se debían identificar los elementos con los que se contaba hasta ese momento a través de la evaluación del profesorado y las autoridades en las distintas instituciones educativas, con el propósito de conocer la realidad en la que se encontraban los docentes del país.

Esta información es relevante, puesto que se tomaría más en cuenta la situación inicial de los docentes, derivando en el compromiso de éstos para que la teoría y la práctica de la formación inicial del docente se acerquen y con ello, se aporte a una implementación de competencias/estándares efectiva y eficiente.

En el mismo tono y según un artículo publicado en el periódico HOY, de la ciudad de Quito, el 26 de diciembre del 2008, la ciudadanía aprobó en referendo el Plan Decenal para la educación, dentro de lo que se tomaría en cuenta como una de las principales estrategias del gobierno central, la revalorización de la función docente, a través de la elevación de las remuneraciones, no obstante, esto iría en relación con los resultados que se obtuvieran en la evaluación del desempeño docente y la preparación y actualización profesional.

En el mencionado Plan Decenal y específicamente en lo que atañe a la política 6 concerniente al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación del sistema nacional de evaluación, se dio paso a la medición de logros académicos, evaluación de gestión institucional, y evaluación del desempeño docente, en función de estándares para todos los niveles y modalidades establecidas en el sistema. Tal es así que para diciembre de 2009 éste ya se había puesto en marcha.

De acuerdo a un artículo publicado por Rosa María Torres, en la Revista Vanguardia de Quito, el 27 de octubre de 2009, la “revolución ciudadana sin “revolución educativa” y sin “revolución docente” no es posible, ya que todos los adelantos tecnológicos imaginables en este campo, no pueden competir con la importancia que tiene un buen docente. Dentro de ella, está el repensar la profesión y el rol docentes; invertir ampliamente en el aprendizaje de éstos, antes y durante el ejercicio de la profesión; motivación y *preparación rigurosa* de los aspirantes al magisterio; pero sobre todo, construcción de condiciones para convertir a la docencia en una opción atractiva y estimulante, antes que la profesión devaluada, compleja, ingrata y acosada que es hoy.

En lo que respecta a la Constitución del 2008 en sus artículos pertinentes destaca que:

Art. 349.- “El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; *establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño* y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente”.

Art. 346.- "Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

En el caso específico del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero, se puede acotar que, tanto las autoridades como los docentes de este plantel están acostumbrados a ser evaluados, ya que de conformidad al reglamento que cubre a los colegios técnicos del país, y al ser considerados ellos, dentro de un plan piloto, se les ha valuado en diferentes oportunidades, razón por la que, despojándose de los temores iniciales, de algún modo se encuentran preparados para enfrentar este tipo de situaciones.

Con todos estos antecedentes, se puede concluir que si bien la evaluación docente y directiva está incrementándose, sobre todo en los niveles superiores, (universidades),



quienes como parte de sus políticas institucionales, las han tomado como un requisito fundamental, con enfoques internos y externos; esto da cuenta de que se debe trabajar con mayor intensidad en los primeros niveles hasta conseguir que aquella tan anhelada cultura de evaluación se arraigue en todas y cada una de las instituciones del país, de modo tal que se llegue a concienciar y a internalizar la importancia que este aspecto tiene para la educación.

En ese sentido, se destaca la participación de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya perspectiva es: *“Buscar la verdad y formar al hombre a través de los ejercicios de la ciencia para que sirva a la sociedad”*, auspiciando a la Maestría de Pedagogía para la realización de una investigación a nivel nacional, con el único afán de alcanzar el ideal de que todas las instituciones educativas del país lleguen a consensuar en el hecho de que el proceso evaluativo debe ser utilizado como un instrumento para el mejoramiento continuo, que calce perfectamente con los estándares de calidad diseñados, señalando las metas y objetivos que se necesitan para lograr una educación de calidad.

En relación a la relevancia que tiene este estudio para el Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero, es válido mencionar que toda la comunidad educativa de este plantel (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), han comprendido que requieren de un proceso de evaluación que se ajuste al contexto institucional en el que se desenvuelven y que les permita tomar las decisiones más acertadas para desarrollar una adecuada planificación estratégica que logre la superación permanente de todos los involucrados.

Además, han reflexionado que el detectar las posibles debilidades, fallas o desaciertos en los que estén incurriendo, es una oportunidad única de enmendarlos para fortalecerse y posicionarse a nivel nacional e internacional como uno de los institutos tecnológicos más competentes en los sectores productivos, vinculándose así a la gestión educativa-productiva, al desarrollo empresarial y al desarrollo del talento humano, como lo describe uno de sus objetivos institucionales. Por supuesto, ello, redundará en la consecución de la tan codiciada “calidad educativa”.

Para el investigador, esta indagación representa el esfuerzo y deseo veraz, así como la oportunidad de contribuir, al menos en parte, a solucionar uno de los problemas más destacados que aqueja a la educación ecuatoriana.

Conociendo que, los procesos de evaluación tienen que perfeccionarse cada vez, para que puedan garantizar el propósito de mejoramiento institucional, es indispensable que se logre consolidarlos a nivel nacional, y posicionarlos como elementos “valiosos - positivos” que contribuirán a conquistar los esquemas de calidad y estabilidad que se necesitan en los diversos niveles de estudio.

Las autoridades y docentes, como responsables directos de la formación de los educandos, requieren capacitación y actualización para poder lidiar con este tipo de procesos evaluativos de forma natural. Una de las maneras es adquirir, por lo menos, los fundamentos teóricos conceptuales básicos que coadyuven a liberarlos de preconceptos o paradigmas que satanizan el significado de evaluación.

Una vez superados nuestros miedos, podremos conquistar nuestros ideales.

La presente investigación fue posible de realizarse acudiendo al recurso humano, material, financiero y otros, pues se necesitó del contingente y la apertura de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución analizada, así como de la preparación psicológica y cognitiva del investigador.

Existió factibilidad institucional puesto que se establecieron acuerdos de concordancia y coherencia entre los objetivos planteados en la investigación y la misión institucional y los objetivos programáticos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero.

En lo que respecta a los recursos materiales y tecnológicos, se usaron diferentes encuestas/cuestionarios proporcionados por la Universidad, además de las matrices de observación de clase que se aplicaron a los docentes evaluados. También se usó una cámara fotográfica para capturar las imágenes pertinentes que dieran fe del trabajo realizado por el investigador.

Los recursos financieros y otros corresponden a los costos de impresiones y a los gastos en transportación que se dieron según se presentaron las oportunidades concedidas por los beneficiarios del estudio.

Una de las motivaciones principales para el investigador fue la de colaborar con aquella institución educativa para tratar de encontrar una respuesta a la demanda insatisfecha que experimenta esta célula del sector social.

Otro de los factores que animaron al investigador a efectuar el estudio en cuestión, fue el de alcanzar los niveles de superación personal que ha venido buscando desde tiempo atrás, por medio de la realización de una labor bien hecha que le permita obtener un título en la Maestría de Pedagogía.

En este proceso demandante, se hicieron presentes también las dificultades, cuando al intentar proceder en la institución donde se labora, le hacen caer en cuenta que no alcanzaba los requisitos, pues es un Centro de Educación Básica de reciente creación que llega hasta el décimo año solamente.

La frustración no se hizo esperar, ya que el maestrante sufrió decepciones y rechazos de algunos planteles que se consideraban aptos para el efecto. Ellos alegaban la resistencia de los maestros para ser evaluados; el hecho de no ser parte de aquella organización educativa, como para emprender esfuerzos de tipo logístico sobre todo, que justificaran la gestión; el celo institucional que se mantiene aún hoy en día, convencidos que serían delatados a las autoridades gubernamentales, etc.

Finalmente, al encontrar la buena voluntad y predisposición del plantel objeto de este estudio, se detecta otra falla, el número total de docentes alcanzaba los 16, quienes al tratar de cumplir con lo que dispone la ley vigente, tuvieron que dictar dos o tres materias tanto en el básico como en el bachillerato, o asumir funciones de inspección, vicerrectorado, etc., hasta cubrir las 30 horas de trabajo que exige el gobierno.

Datos que se pusieron a consideración de la tutora, quien comprensivamente accedió a que se inicie la investigación.

Acercas de los objetivos que se han cumplido en este proceso de investigación, cabe resaltar los siguientes:

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.

Evaluar el desempeño profesional docente de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

Evaluar el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.

Estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía.

Formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y de bachillerato.

A pesar de los esfuerzos desplegados por las instituciones de educación básica y bachillerato y del propio Ministerio de Educación, todavía no se ha podido alcanzar aquella anhelada educación de calidad a la que se aspira permanentemente, debido a que no existe un modelo de evaluación de la gestión de la calidad que admita mejorar de forma continua, ni se han especificado concretamente los estándares de desempeño que debieran regir tanto a directivos como profesores para regular las prácticas pedagógicas, de gestión y de liderazgo que influyan positivamente en el buen desempeño de los mismos.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### Capítulo 1. Calidad de las instituciones educativas

##### 1.1 Calidad

Para iniciar con el concepto de calidad de instituciones educativas, es menester en primera instancia lograr un concepto de “calidad”.

Desde sus orígenes el término calidad ha sido usado para referirse a diferentes niveles de conceptos. Así, en español señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, índole, condición social, civil o jurídica, nobleza, excelencia e importancia.

En inglés “quality” indica una persona de alto nivel social, un elemento distintivo, un atributo o una particularidad.

Por sus raíces etimológicas, calidad significa *cualidad*, misma que hace referencia a una clase determinada.

“Calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades claras o implícitas” (Reyes, 1999)

“La calidad no es un “ser en sí”, sino un “ser en otro”, y de ahí la dificultad de conceptualizarla “en sí misma”, porque la calidad implica siempre referencia a otro”. “Calidad es un atributo del ser en relación” (Benavides, 1998)

De acuerdo a las palabras de Benavides (1998), se puede determinar que la calidad no es un objeto, sino un atributo que se define siempre en relación a otro, un elemento que nos sirve de parámetro para darle significado.

En lo que respecta a Reyes (1999), se puede inferir que se trata de un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más.

Uniendo los dos conceptos podemos concluir que la calidad significa -cualidad susceptible de perfeccionamiento-, similar si se quiere a eficiencia o efectividad, que cumple la misión de satisfacer necesidades propias y de otros, utilizada para evaluar características de procesos y logros, pero siempre estableciendo comparación, pues hace referencia a un "otro".

En el tercer milenio la globalización nos ha envuelto en una mezcla entre sociedades y culturas, por lo que la transformación de la educación no consiste solamente en la resolución de los déficits económicos y materiales, ni en la reorganización y ampliación curricular, sino también en crear las condiciones de una formación integral y continua.

Esta formación integral revalora el lugar y la importancia de la presencia de la calidad de los sistemas educativos, como preocupación creciente de la sociedad y sus órganos de gobierno.

## **1.2 Calidad Educativa**

La "calidad educativa" hace alusión al grado en el que un conjunto de características inherentes al servicio educativo cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas o explícitas. (Caudillo Vargas, 2010)

"La calidad educativa es el conjunto de procesos que de manera natural, efectúa y repercute en los resultados de los alumnos, tangible, entre otros aspectos, a través de sus resultados académicos, y el hecho de una accesible incorporación al siguiente ciclo escolar o siguiente nivel educativo". (Yzaguirre Peralte, 2007)

"La polisemia, la indefinición y la ambigüedad son rasgos que caracterizan el término calidad cuando se aplica en la educación". (Tiana Ferrer, 2006)

La calidad entonces, significa cosas diferentes para los distintos actores y grupos de interés, y cuando se aplica a la educación existe una incoherencia porque a la par que todos defienden el elevar la calidad de la educación, ninguno se pone de acuerdo sobre qué atributos sirven para definirla.

Si bien el interés sobre la calidad educativa ha crecido, este tema genera un intenso debate porque al ser un concepto polisémico y ambiguo como acota Tiana Ferrer (2006), da la oportunidad de enfocarla desde diversas perspectivas que se complementan entre sí.

Así, la calidad es entendida como eficacia, cuando la educación de calidad logra que los alumnos aprendan lo que se supone debe aprender al terminar determinados ciclos o niveles, enfatizando en los *resultados*.

El segundo enfoque se da cuando se atribuye a que los - *contenidos*- curriculares que se enseñan, responden adecuadamente a lo que los alumnos necesitan para desenvolverse cognitiva, afectiva, moral e incluso físicamente.

Quizás, esta concepción referida casi exclusivamente con la esfera de lo cognitivo es la más tradicional, sin embargo, en ella se dejan de lado otros aspectos del ser humano ligados al conocimiento como son el saber valorar, el saber decidir, el saber hacer, el saber actuar y el saber “ser”, afectando directamente a los pilares de la educación.

Y aquella en que se otorga relevancia a los *procesos y medios*, es decir, a la infraestructura, al personal docente debidamente preparado para la tarea de enseñar, a los correctos materiales de estudio y de trabajo, a estrategias didácticas apropiadas, etc.

Para unos es el conjunto de características que satisfacen necesidades educativas, para otros, es la agrupación de procesos que influyen en los resultados académicos de los estudiantes, sin embargo, desde una perspectiva lógica, se debe partir de un

diagnóstico preciso de la situación educativa que se esté atravesando, para detectar los aspectos que deban potenciarse y aquellos que necesiten ser mejorados.

### 1.3 Calidad Educativa en Ecuador

El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos. Está abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Estos principios fundamentales del sistema educativo están explicitados en tres documentos básicos: la Constitución Política del Estado (1993), la Ley de Educación y Cultura (1983) y la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional (1990), y son:

**Equidad** o creación de condiciones para ofrecer igualdad efectiva de oportunidades educativas en todo el territorio garantizar que los niños, niñas, jóvenes y adultos tengan acceso a una *educación de calidad*.

**Calidad**, referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción.

**Pertinencia**, para que la formación que reciben los estudiantes responda a las necesidades del entorno social, natural cultural, en los ámbitos local, nacional y mundial.

**Inclusión**, para evitar discriminación en razón de la edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma; religión, filiación política, orientación sexual; estado de salud, discapacidad o diferencia de cualquier otra índole.



**Eficiencia**, para formar ciudadanos, hombres y mujeres, que puedan participar activa y productivamente en los procesos de desarrollo del país.

**Participación**, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como, también, en las decisiones locales y nacionales.

**Rendición de Cuentas**, para generar una cultura de la evaluación y promover una activa participación ciudadana en torno la calidad y equidad de la educación nacional.

**Unidad**, basada en la soberanía de la nación ecuatoriana, en su historia milenaria y en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas.

**Continuidad**, para mantener articulación, secuencia y periodicidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los diferentes niveles y modalidades por las que pasa un estudiante.

**Flexibilidad**, para diseñar y ejecutar modelos pedagógicos y didácticos alternativos, que respondan y se adapten a las circunstancias y características regionales de carácter ocupacional, climático y productivo.

**Alternabilidad**, que permita programar relevos periódicos en los niveles de la dirección escolar y posibilitar la promoción VERTICAL de los miembros del magisterio nacional.

El funcionamiento de las diferentes modalidades educativas está muy lejos del requerimiento nacional y de los ideales pedagógicos. Surge, por lo tanto, la necesidad de superar principalmente las fallas en la calidad de la enseñanza, reorientando el sistema educativo en sus prácticas fundamentales. Esta necesidad se ha hecho más imperiosa cuando se toma conciencia, por ejemplo, de que la escuela no sólo tiene una baja eficiencia en el logro de sus metas educativas, sino que se está convirtiendo en potencial generadora del analfabetismo funcional. (UNESCO, 2010)

### 1.3.1 Principales nudos críticos del sector: (Ministerio, 2006)

- Acceso limitado a la educación y falta de equidad.
- Baja calidad de la educación, poca pertinencia del currículo y débil aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Ausencia de estrategias de financiamiento y deficiente calidad del gasto.
- Infraestructura y equipamiento insuficientes, inadecuados y sin identidad cultural.
- Dificultades en la gobernabilidad del sector e inexistencia de un sistema de rendición de cuentas de todos los actores del sistema.

La reforma educativa está principalmente dirigida al mejoramiento de la calidad de la educación. Concibe la implantación de la escuela básica de diez grados, incorporando el año preescolar, los seis años de primaria y los tres del ciclo básico de secundaria. Se ha planteado una implementación progresiva durante el período 1996-2000, tanto en lo referente a la educación general básica como en el bachillerato y la educación técnica.

Para tal efecto, se ha previsto la transformación de los programas de estudio, el rediseño del currículo de la formación docente y la implementación de un *sistema nacional de medición de logros académicos*.

Las sucesivas reformas (administrativas, curriculares, pedagógicas) ensayadas en el país desde fines de los 80 y a lo largo de la década de los 90 no han tenido los resultados esperados en términos de mejoramiento de la calidad de la educación.

La enseñanza y el aprendizaje en el sistema educativo, desde el preescolar hasta la universidad, son desde hace tiempo motivo de diagnóstico, insatisfacción y crítica pública.

Por tanto, los programas prioritarios del Ministerio de Educación para el período 2003-2006, definidos en el mes de junio 2003, contemplan una serie de objetivos, entre los que destacan:

- Ampliar la cobertura, asegurar la permanencia y elevar la calidad de los aprendizajes en la educación básica (diez años de escolaridad), con énfasis en las zonas rurales y articulando educación, cultura y producción.
- Elevar la calidad y el desempeño profesional de los recursos humanos del sector educativo, impulsando el aprendizaje permanente como principio rector y coordinando las diversas instancias y esfuerzos encaminados a tal fin.
- Integrar y dar coherencia los distintos niveles y modalidades del sistema educativo, desde la educación inicial hasta la superior.
- Promover el aprendizaje a lo largo de toda la vida, en torno a temas relevantes para la población, y en contextos escolar y no escolares y,
- Recuperar y fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación y Cultura sobre el sector educativo y cultura, entre los más importantes.

### **1.3.2 Propósito general del sistema educativo ecuatoriano**

Una educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueva el respeto a los derechos humanos, derechos colectivos, desarrolle un pensamiento crítico, fomente el civismo; proporcione destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimule la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulse la interculturalidad, la solidaridad y la paz. Una educación que prepare a ciudadanos para la producción de conocimientos y para el trabajo.

## 1.4 Importancia de la calidad educativa

Una escuela eficaz se define como aquella que "promueve de **forma duradera** el **desarrollo integral** de **todos** y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su **rendimiento inicial** y su situación social, cultural y económica" (Murillo, 2003) .

Analizando esta definición se pueden obtener cuatro ideas básicas:

- El principio de *equidad* (no es eficaz una escuela que promueve sólo el desarrollo de algunos de sus estudiantes).
- El criterio de *perdurabilidad* (no puede ser considerada eficaz una escuela que no es capaz de sostener sus resultados en el tiempo).
- La idea de *valor añadido* (lo que interesa no es el resultado estándar de los estudiantes, sino el progreso que ellos alcanzan considerando sus condiciones de entrada a la escuela) y,
- El principio del *desarrollo integral de los estudiantes* (no puede ser considerada como eficaz una escuela que sólo se centra en la obtención de logros académicos dejando de lado el desarrollo socioafectivo y personal de sus estudiantes, su bienestar y satisfacción).

Barnett (2001), uno de los críticos de la calidad en la educación más serios de la actualidad, establece que hay varios aspectos que deben ser revisados antes de iniciar un esfuerzo por la calidad en el ámbito educativo.

Señala que es un importante riesgo el de establecer técnicas y modelos de calidad, sin una clara definición de lo que se va a entender por calidad en la educación. Alerta en relación con los enfoques parciales que puede haber en la idea de una buena

educación, de los cuales se desprenden estrategias para juzgar el desempeño educativo.

En este sentido, y luego de analizar concienzudamente diversas fuentes, se han recogido los siguientes factores que pueden ser tomados como referentes básicos de las escuelas eficaces:

- Metas compartidas, que reflejen la misión institucional de forma consensuada.
- Liderazgo educativo y pedagógico que genere buenas condiciones para el trabajo de los docentes, el aprovechamiento de los recursos y las relaciones con la comunidad.
- Clima organizacional en el que se desarrolle un buen ambiente laboral, se destaque el trabajo en equipo entre los docentes y se fomente el sentido de pertenencia por parte de todos los que componen la unidad educativa.
- Organizaciones flexibles que se adapten a demandas internas y externas, (entre ellas se encuentran las evaluaciones), en base siempre de la ética moral y profesional de los docentes.
- Participación e implicación de la comunidad educativa.

Los valores también juegan un papel preponderante a la hora de hablar de –calidad educativa-, entonces, entre aquellos que se esperan obtener o fortalecer tras un periodo de instrucción, están la verdad, el respeto y el compromiso, como valores universales. Pero, esto sólo será posible si en las ofertas educativas que se ofrecen, se llegara a cumplir las promesas que se hacen a la sociedad.

Empero, lo más importante para la calidad educativa es ese impulso interior que cada individuo forje dentro de sí, para lograr su perfeccionamiento y que abarca lo que se

hace, lo que se tiene, lo que se puede y principalmente lo que se “es”. Es cuestión de decisión personal, no puede ser alterada por técnicas o modelos impuestos.

### **1.5 Liderazgo y calidad de la educación**

"Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase. Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. (Slavin, 1996)

"La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados." (Alarcón & Méndez, 2002).

Las concepciones de Slavin (1996) y de Alarcón & Méndez (2002), se correlacionan cuando se concluye que la capacidad para producir innovación y cambio, y para asumir reformas de cualquier tipo, (siempre que se hayan reflexionado responsablemente), sólo se puede conseguir dentro de las propias instituciones educativas, y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

### **1.6 Funcionalidad de la calidad educativa**

Dado que la evaluación es clave del proceso de mejoramiento, Alarcón & Méndez (2002) aluden que un modelo aplicado para mejorar la calidad educativa permite superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre los elementos de la educación, integrados en un sistema.

Las instituciones educativas pueden hacer uso de estos modelos predeterminados realizando modificaciones y adaptaciones de acuerdo a sus necesidades, o mejor, diseñar un modelo propio fundamentado en cada uno de los elementos que forman parte de la educación.

El máximo grado o la excelencia, supone un óptimo nivel de unión entre todos los componentes principales representados en el modelo sistémico. (De la Orden Hoz, 1997)

Aunque la competitividad se presenta en todos los rubros del ámbito diario, Deming (1993) menciona que debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vivir. En lugar de la competencia necesitamos de la cooperación.

Estas citas implican que si todos los componentes que forman un sistema educativo trabajan bajo la misma visión de mejora, cada uno de ellos puede aportar, realizando su parte, contribuyendo así a cumplir los propósitos y políticas de calidad determinadas en una institución en particular, y lo que es más importante, trabajando en equipo, cooperando para construir las metas que se propongan.

De acuerdo a Deming (1993), el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo.

A la sazón, La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar, procediendo así, se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de una institución, considerando, por supuesto, las particularidades de cada una.

En consecuencia, para que la calidad educativa llegue a alcanzar niveles de funcionalidad, se debe procurar que, este concepto se arraigue más en todos los actores del quehacer educativo, y que se enfatice en el hecho de que para mejorar, se

requiere del establecimiento de planes y políticas al interior de los planteles, permitiendo así, lograr su cometido.

### **1.7 Medición o estadísticas de la calidad educativa**

Para medir la calidad de la educación y antes de aplicar cualquier enfoque o modelo que lleve a obtener algunos criterios a considerar, es necesario aproximarse a los elementos que facilitan el establecimiento de cualquier medida, entre los cuales constan:

- La definición del alcance de la medición; que implica el contexto en el que se va a desarrollar la medición y que puede ser definida a nivel macro o micro.
- La definición de sus propios conceptos, los dominios de observación y las estrategias a utilizar.

En las mediciones de la calidad de la educación se han aplicado muchos modelos tomados de la esfera tecnológica, como son el llamado modelo "insumo - resultado" o el modelo "insumo - proceso - resultado", donde se mide la calidad de los resultados y se compara con los costos de los insumos, se valoran los incrementos de los insumos y su efecto en los resultados. Existen también otros modelos más avanzados aún que comparan los resultados con las expectativas que se le tengan acerca de ellos y se les denominan modelos "insumo - procesos - resultado con retroalimentación". (Arancibia, 2000)

Los esquemas de la medición de la calidad de la educación deben tener en cuenta, entre otros, algunos principios importantes tales como:

- Considerar necesariamente los elementos que integran el proceso de enseñanza aprendizaje, así como los sistemas de retroalimentación.



- Estar diseñado sobre un programa de mejoramiento de la calidad educativa y considerar los procesos de ambientación en la operacionalización de la medición.
- Garantizar que la medición tenga un carácter integral, en la que estén presentes todos los factores que inciden en el proceso.

### 1.8 Indicador

Según el Diccionario Larousse de la Lengua Española (2007), indicador es algo, *que indica o sirve para indicar*. A su vez, indicar quiere decir, mostrar algo o significar con indicios y señales.

El significado en castellano no se relaciona, necesariamente con medidas y estadísticas, pero si se lo compara con dato, medida y estadísticas, se podría aclarar un tanto su significado.

*Dato* es, un antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho. *Medida* es la acción y efecto de medir. *Estadístico*, perteneciente o relativo a la estadística. La estadística es el estudio de los datos cuantitativos de la población, de los recursos naturales e industriales o cualquier otra manifestación de las sociedades humanas.

En el ámbito de la calidad educativa los **indicadores** se vinculan fuertemente a las escalas de medición ordinales, ya que cuando se habla de calidad siempre se establece una comparación entre una colección de objetos o fenómenos. (Mondragón Pérez, 2002)

Estos indicadores tienen las siguientes características:

Estar inscritos en un marco teórico o conceptual que permita relacionarlos con el evento que pretenden observar.

Ser específicos y estar vinculados con los fenómenos sociales, culturales o de otra naturaleza.

Ser explícitos, relevantes y oportunos.

Estar disponibles por un periodo razonable de tiempo.

Ser claros y de fácil comprensión para que no haya duda o confusión sobre su significado.

Estas características ponen énfasis en la construcción de significados compartidos. Sin un significado y un sentido compartidos los indicadores no son herramientas poderosas para mejorar la calidad educativa.

### **1.9 Esquema de variables para la medición de la calidad educativa**

Las principales variables que suelen utilizarse en estos esquemas de investigación pueden organizarse a través de las diferentes etapas por las cuales transita el proceso educacional con todos sus requerimientos. (Edwards, 2002)

En el marco de los "insumos" pueden quedar definidos como ejemplos de variables conceptuales que influyen en los resultados del proceso educativo, el *maestro*, la *familia* (monitoreo escolar); el *director* de la institución, en cuyas dimensiones pueden incluirse los aspectos técnicos – pedagógicos y la variable *estudiante* que puede estar dimensionada a través de las características del mismo, desde el punto de vista socio demográfico, psicopedagógico y otros.

En los "procesos" siempre se incluye el proceso de enseñanza - aprendizaje que se desarrolla en la institución educativa, el que puede operacionalizarse a través de criterios como: el desarrollo del proceso docente - educativo y la práctica y evaluación curricular que tienen lugar durante la permanencia del educando por el mismo. Dentro

del proceso también se incluyen variables referidas a la influencia y efectos en el alumno durante su permanencia en la institución. (Vasco, 2000)

En los "resultados" se encuentran incluidos los criterios de efectividad y aprovechamiento escolar, la eficiencia terminal y el cumplimiento de determinadas metas, objetivos y logros, donde es analizado el impacto de los mismos en el contexto. La operacionalización de las variables seleccionadas representa los diferentes factores que tienen incidencia en el aprovechamiento escolar en términos de los logros y rendimientos del estudiante.

Finalmente sería aconsejable aplicar el enfoque relacionado con los procesos de "retroalimentación", que posibilitarían realizar diferentes correcciones para contribuir al mejoramiento del desarrollo de los procesos y sus resultados.

En suma, la aplicación de diseños de investigación con fines de medición conlleva disponer y procesar la información recogida de las diferentes variables, para obtener criterios aproximados sobre la calidad de la educación y poder tomar decisiones que la mejoren.

### **1.10 Referencias de la calidad en el sistema educativo**

La preocupación por la calidad es uno de los signos de los tiempos, sobre todo la calidad referida al ser humano. Y la misión de la educación es precisamente esa: crear seres humanos de calidad (Hernández Salazar, 2009)

Una educación puede ser de calidad en determinado tiempo y para un determinado sitio, pero eso no implica que lo sea siempre en cualquier época y lugar. Ello dependerá de las necesidades de la sociedad a la que sirve. (Gadea., 2008)

El objetivo de brindar una educación de calidad con equidad genera la necesidad de reformar aspectos sustantivos de la organización y la gestión de nuestros sistemas educativos. (Rosales, 2000)

Correlacionando todas estas concepciones, se puede argumentar que, en primera instancia, la simple aplicación de medidas de buena gestión escolar no resolverá el problema de la calidad educativa, pues, se requiere de un mayor apoyo por parte de los gobiernos de cada país, para dar paso a su ejecución.

Es hora entonces de enfatizar en la concienciación para alcanzar una cultura de calidad dentro de cada plantel, demandando que se la aplique de forma permanente en las instituciones y fortaleciendo la voluntad de cambio en toda la comunidad educativa para lograrlo.

Es evidente que la calidad educativa necesita abarcar todos los elementos que conforman una institución, no obstante, es imprescindible que se diagnostiquen las necesidades particulares de cada establecimiento, para luego analizarlas y elaborar una estrategia que permita cambiar aquellos aspectos en los que se esté fallando.

La idea de calidad educativa integral incorpora igualmente, la formación en valores, lo que tiene una transcendencia que va más allá de los límites de la institución, ya que no se forma para pasar un examen, sino para la vida. (Seibold, 2000)

El ideal debería ser, formar individuos de calidad, dotados de dignidad y libertad para ejercer los más caros valores de forma continua hasta lograr que se conviertan en virtudes. Esto hace que cada institución educativa deba ser muy consciente de los valores que asume como propios y de los antivalores a los que está expuesta, para proceder en consecuencia con ellos.

La calidad integral educativa debe impregnar, por lo tanto, la totalidad del proceso educativo, y la evaluación, en correspondencia con este proceso, deberá ser parte de la solución y no el problema que impida su consolidación.

Avanzar en esa dirección hacia una calidad integral será, sin lugar a dudas, uno de los más grandes desafíos de la educación de nuestro siglo.

## Capítulo 2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas

### 2.1 Evaluación

"Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión. " (Maccario, 1989)

La evaluación es un proceso integral y continuo, que tiene propósitos de diagnóstico y de formulación de recomendaciones para reforzar fortalezas y atender debilidades, es una base indispensable para un servicio educativo de calidad, "evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionen". (Schmelkes del Valle, 1995).

Contrastando estos dos conceptos, se obtiene que en la mayoría de ocasiones, la evaluación sea reducida a un asunto de rendimiento escolar que se limita a la preparación y aplicación de pruebas, sin entenderla de manera integral.

Es frecuente por ello, encontrarse con tres puntos de incomprensión y controversia:

*Evaluación formativa vs. sumativa:* La evaluación formativa valora el esfuerzo del alumno por aprender, ofrece retroalimentación de la información, sin embargo, el problema radica en que los profesores no la aplican adecuadamente ya que únicamente hacen uso de los promedios (sumativa) para evaluar el aprendizaje, perdiendo así el sentido de la evaluación.

*Evaluación cuantitativa vs. cualitativa:* Cuando se confunde el concepto de evaluar sólo con el uso de escalas numéricas para calificar sin considerar los aspectos cualitativos que tienen suma relevancia.

*Evaluación por criterio vs. por norma:* Esto implica, evaluación flexible de acuerdo a logros de aprendizaje, frente a una evaluación de carácter rígido que se centra solamente en los puntajes, dividiendo los aprobados de los reprobados.

Se trata, entonces, de asumir que la evaluación es realmente una valoración o apreciación, donde la persona que está aprendiendo es más importante que la calificación de su rendimiento.

Si se desea llegar a mejorar la calidad educativa, es necesario reconocer el problema, proponer las mejores soluciones para resolverlo, elaborar y poner en marcha un plan con estrategias definidas que admitan optimizar las debilidades, monitorear y evaluar permanentemente, para a la postre, si se obtienen buenos resultados, generalizar los procesos.

Es preciso reflexionar sobre la necesidad de impulsar una nueva cultura evaluadora. Renovar la cultura evaluadora implica reconceptualizar los hábitos y las ideas que se han ido desarrollando individual y socialmente en torno al hecho de evaluar.

## **2.2 Evaluación educativa**

La evaluación por sí sola no puede mejorar la calidad; son los procesos mejorados los que lo hacen” (Schmelkes, 1992-1999).

Esto implica que la actividad evaluativa es una contrastación de la realidad con un modelo o patrón, identificando aquellos indicadores que permitan cuantificar esa distancia entre lo real y lo esperado, lo que puede estar expresado en las metas y objetivos institucionales, en el modelo conceptual del evaluador, o en una tabla de *estándares de calidad* establecida que permita brindar los resultados esperados por la comunidad en la que está inmersa.

En este sentido, uno de los indicadores de calidad educativa, es precisamente verificar si la institución ha evaluado la satisfacción de las necesidades y expectativas de los

beneficiarios del producto educativo que brinda, y si las tendencias en un determinado período son positivas o no.

Se entiende a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, en base a objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables." (Lafourcade, 1977).

Bajo este criterio, la evaluación educativa es un proceso que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación.

Siendo la razón de ser de la evaluación el servir a la acción; ésta debe entenderse desde el punto de vista formativo, reflexionando en este aspecto antes de cualquier otra consideración.

"Para evaluar hay que comprender". "Cabe afirmar que las evaluaciones convencionales del tipo objetivo no van destinadas a comprender el proceso educativo. Lo tratan en términos de éxito y de fracaso". (Stenhouse, 1984)

Entonces, para comprender la evaluación, es preciso recapacitar en que no únicamente son los resultados los que interesan, sino además, los objetivos, las condiciones, los medios, el sistema pedagógico y los diferentes aspectos de su realización.

En el proceso de evaluación educativa se pueden fijar cuatro momentos o tipos (Stufflebem & Shinkfield, 1987):

*Evaluación del contexto:* determinación de objetivos, posibilidades, condiciones y medios de realización, esenciales al momento de elaborar la planificación.

*Evaluación de las necesidades:* inherentes a la puesta en práctica del proyecto, de los recursos y de los medios.

*Evaluación del proceso:* estudio de los efectos que produjeron los métodos empleados; (éxito, dificultades y comparación) para tomar decisiones de ejecución.

*Evaluación del producto:* (evaluación de resultados), medición, interpretación, valoración del cumplimiento de objetivos, eficacia de la enseñanza para tomar decisiones de reciclaje.

Estos diferentes momentos de la evaluación cumplen un papel fundamental en las decisiones relativas a la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad.

En definitiva, la finalidad general de la evaluación es tomar decisiones de cambio y mejora a lo largo del proceso.

### **2.3 Evaluación de las instituciones educativas**

La evaluación de instituciones educativas involucra a todos los actores y elementos del proceso educativo y su entorno: el aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los profesores y directivos, el currículum y el empleo de los recursos financieros y materiales del plantel. Ciertamente no son los únicos elementos de la institución, pero sí de los más trascendentes.

Una evaluación responsable de las instituciones educativas, abarca criterios, procedimientos, instrumentos y fines que articulan proyectos y prácticas educativas; está sujeta a normas, regulaciones y exigencias administrativas para su aplicación, y cubre expectativas de autoridades, maestros, alumnos y padres, que buscan en ella, un impacto positivo, no solo en el desempeño académico de los estudiantes sino en su formación integral.

Todo programa de evaluación debe ser un proceso en el cual los que participan aprendan sobre ellos mismos, en forma organizada, colectiva y democrática, dándole prioridad a lo cualitativo sobre lo cuantitativo. Al mismo tiempo, obliga a relacionar el



aprendizaje individual con lo ofrecido por la institución escolar y las políticas educativas del Estado.

## **2.4 Estándar**

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española, “estándar es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”.

“Nivel o grado definido como necesario e indispensable para que algo pueda considerarse aceptable” (Díaz Villa, 2001).

### **2.4.1 Estándar de calidad**

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

### **2.4.2 Estándar de calidad en la educación**

El estándar de calidad en la educación se define como: “Señalamiento de lo que la comunidad especializada considera que son las condiciones básicas para que se merezca una investidura o título. A estas condiciones básicas se les ha denominado estándares de calidad” (Pulido, 2004)

El proceso de determinación de estándares de calidad en educación se encuadra dentro de una estructura jerárquica de tres niveles: 1) criterio, 2) estándar, 3) indicador.

El *criterio* es un factor crítico para el buen funcionamiento de una organización; mientras que el *indicador* de calidad es una dimensión operativa que permite identificar el cumplimiento de un *estándar*, por lo que actúa como variable de control.

No obstante, a cada estándar sería necesario asignarle un grado de cumplimiento cuantitativo, el que debería ser fijado por cada institución ateniéndose a su propia realidad.

## **2.5 Estándares de calidad en educación ecuatoriana**

De acuerdo con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo.

Son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

Los estándares propuestos por esta dependencia aspiran a tener las siguientes características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser comparables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.

El Ministerio de Educación se encuentra diseñando tres tipos de estándares:

*Estándares de aprendizaje:* son descripciones de la formación que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato.

*Estándares de desempeño profesional (de docentes y directivos):* son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

*Estándares de gestión escolar:* hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente y que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas en pro de la mejora de la calidad del sistema educativo.

Hasta ahora nuestro país no ha tenido definiciones explícitas y difundidas acerca de qué es una educación de calidad y cómo lograrla. Solo cuando se tengan estándares definidos claramente, se podrá contar con descripciones precisas de lo que se desea lograr y así, trabajar colectivamente en el mejoramiento del sistema educativo.

## **2.6 Clima escolar y su influencia en las relaciones como parte de la calidad educativa**

Las interacciones en la clase, el centro en el cuál se desarrollan esas interacciones, la seguridad emocional y el rendimiento de los alumnos, tienen una relación. Un medio ambiente afable y activo puede conseguirse dentro de un contexto bien estructurado, que se caracterice por el orden, la flexibilidad y la equidad.

Según Yelow & Weinstein (1997), un clima y organización de esta naturaleza, combinados con diferentes métodos de enseñanza, cada uno de los cuales trate de conseguir objetivos particulares; da por resultado un gran rendimiento académico.

“Desde una perspectiva integrada, hablar de clima supone tener en cuenta el ambiente total de un centro educativo, es decir, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales de la institución. Todos ellos integrados aportan un estilo propio a la institución”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000)

El clima institucional es fundamental para el buen funcionamiento de la escuela, esto se da promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, mismo que crece conforme las relaciones se van presentando y en la medida en que se vuelven más complejas, fomentan un clima armónico útil para lograr los acuerdos necesarios. El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que se imparte.

Hernández, Fernández y Baptista (2000) mencionan que algunas comunidades educativas emplean una especie de máscara que no les permite relacionarse de manera adecuada, promoviendo el individualismo así como relaciones distantes y basadas en la desconfianza.

A manera de ejemplo se podría establecer que el hecho de sentir que alguno pudiera tener más afinidad con el directivo conduce a la rivalidad, en la que se disputan por tener la razón o simplemente más favoritismos, aun a costa del bienestar de su grupo.

Generalmente las instituciones educativas se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente, viéndose reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, el desempeño docente, la toma de acuerdos, seguimiento de las acciones realizadas, entre otros aspectos.

En ocasiones, se puede observar un liderazgo impositivo, los directivos proponen acciones a la vez que exigen el apoyo incondicional del personal, de no ser así se molestan y hacen referencia a una actitud negativa.

Este tipo de situaciones afecta en gran medida el desarrollo de actividades de manera colectiva resultado de un clima inadecuado y de relaciones interpersonales poco propicias para el trabajo y la organización.

La comunicación como factor preponderante en las relaciones interpersonales; la función directiva y su papel en la promoción de un clima institucional adecuado, además del liderazgo que se ejerce para tales fines y el trabajo colaborativo en la institución, son aspectos que no deben descuidarse para alcanzar la armonía y por ende la comprensión y colaboración de todos los involucrados en una institución que se precia de ser –de calidad-.

## **2.7. Realidad de la evaluación de la calidad de las instituciones educativas**

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los alumnos y su impacto social y comunitario.

Para evaluar la calidad de las instituciones educativas se requiere de un concepto que ha tomado fuerza en los últimos años y que se refiere a la autoevaluación.

La época actual, obliga a que los procesos y estándares de evaluación, sean específicos para las distintas etapas o niveles educativos, y que el diseño de un esquema de evaluación integral considere la diversidad de la oferta educativa en cada

plantel. En todos los casos, el papel de la autoevaluación es esencial para diseñar estrategias que en su conjunto fortalecerán la calidad educativa.

El proceso de autoevaluación institucional supone tres condiciones básicas: Crear un clima de confianza; conducir a un planteamiento alternativo y transformador de la institución y cuidar el cumplimiento de los plazos de ejecución (Gadea., 2008)

Se debe establecer en cada centro un plan realista de investigación pedagógica que se pueda controlar, realizando periódicamente encuentros para intercambio de experiencias entre los diferentes centros. Solamente así los intentos y las búsquedas por una evaluación real de la calidad de las instituciones podrían ser sustituidos por una actividad organizada y sostenida en el tiempo, capaz de contribuir a la obtención de calidad en el trabajo educativo.

El significado de evaluación institucional ha venido atravesando tres etapas de conceptualización:

De los años cincuenta a los sesenta, había creencia firme en la inversión educativa y en la evaluación externa. En los años setenta, se observa un conflicto entre educación e inversión frente al desarrollo y se da preferencia a lo cuantitativo. En los años ochenta e inicios de los noventa, se desarrollan teorías sobre la autoevaluación, superándose al mismo tiempo los planteamientos iniciales de la investigación-acción.

La evaluación institucional ahora se entiende como evaluación en, desde y con la institución misma, y no solamente en lo didáctico sino también en lo relativo a la gestión.

Cuando se alude a la evaluación educativa, se hace referencia a la evaluación de todo el sistema educativo en su conjunto. Esto es, investigaciones que no se limiten a la evaluación del aprendizaje sino que vayan más allá y abarquen al docente, al programa educativo y la gestión de las instituciones educativas.

## Capítulo 3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes

### 3.1 Desempeño profesional

Toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. (Peña González, 2002).

Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer. (Añorga Morales, 1995)

La capacidad para desarrollar competentemente las funciones inherentes al cargo laboral y la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión. (Ledo Royo, 2007).

Resumiendo, el desempeño profesional, constituye la forma en que las personas realizan su trabajo; esta forma está relacionada con lo que hacen o manifiestan en el contexto donde laboran.

### 3.2 Desempeño profesional en la docencia

En lo que respecta al *desempeño profesional del docente*, de acuerdo al autor Torres Díaz (2008), específicamente está asociado con:

- Lo cognitivo, que se expresa en el nivel de conocimientos, habilidades y otros, que influyen en la preparación para cumplir con las funciones asignadas.
- Lo afectivo-volitivo, que se revela en el grado de motivación y significación que los conduce a llevar a cabo sus responsabilidades.

- Lo organizacional y ambiental, relacionados con las características del contexto donde se desenvuelven (la cultura organizacional).

Si el desempeño profesional depende de factores cognitivos, afectivos, volitivos, organizacionales y otros, entonces, el proceso de su mejoramiento debe incidir sobre dichos factores, de manera que se atenúen las barreras que puedan impedir o entorpecer su desarrollo exitoso.

“La época global exige a los docentes que interactúen con mayor flexibilidad, aprendan unos de otros, de forma más generalizada y perfeccionen continuamente su propia pericia”. (Hernández Salazar, 2009)

En consecuencia, para instaurar el concepto de calidad total en educación se necesita facilitar el aprendizaje y sus interacciones, puesto que la calidad educativa demanda el fortalecimiento profesional de los docentes, su colaboración y libertad de criterio para que trabajen de cerca con alumnos y padres, como copartícipes en el proceso de aprendizaje.

### **3.3 Roles y funciones del docente**

Las transformaciones que está viviendo el mundo en todos los aspectos junto con los avances tecnológicos y científicos han logrado que la sociedad cada día deba asumir los cambios y retos que implican el surgimiento de nuevos requerimientos y prácticas de gestión.

Dentro de ello, está el docente, quien para responder de forma eficiente y efectiva a los cambios que experimenta el sector educativo, se ha tornado como un “gestor *axiológico cultural* de las transformaciones sociales, con la misión de buscar que la educación del estudiante esté centrada en los valores humanos y sociales y no sólo en el conocimiento, pues la formación del individuo debe ser profunda y sensible, respetando la diversidad cultural y del ambiente, promoviendo la superación personal



mediante el auto-aprendizaje, el fortalecimiento de la autoestima y el desarrollo de la apreciación por el arte en todas sus manifestaciones”. (Hernández L., 2008)

En concordancia con lo expuesto, las principales *funciones* que un maestro debe desarrollar dentro del aula así como fuera de ella son:

- Planificar y Preparar las clases.
- Buscar y preparar materiales para los alumnos.
- Motivar al alumnado y establecer un buen clima relacional y afectivo.
- Ajustar las intenciones del currículo a partir de los resultados de la evaluación inicial de los estudiantes.
- Informar a los estudiantes de los objetivos y contenidos de la asignatura
- Mantener la disciplina y el orden en clase (normas, horarios).
- Ofrecer tutoría y modelación y facilitar la comprensión de los contenidos básicos.
- Investigar en el aula con los estudiantes.
- Evaluar (evaluación formativa y sumativa, fomentando la autoevaluación)
- Actualización permanente.

### **3.4 Habilidades didácticas y pedagógicas del maestro**

Las competencias didácticas son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores con los que un docente cuenta y utiliza para poder enseñar a los educandos de un grupo.

Éstas se convierten en fundamentales, ya que permiten el buen desarrollo de una clase y el establecimiento de buenas relaciones entre los actores del aula.

Junto a las habilidades, se requieren actitudes congruentes con la posición señalada por la Unesco en el informe Delors (1996) que argumenta: "La educación es ante todo un viaje interior, cuyas etapas corresponden a las de la maduración constante de la personalidad. Es a la vez un proceso extremadamente individualizado y una estructuración social interactiva."

Dentro de lo que compete a las habilidades didácticas, de manera general se pueden mencionar las siguientes:

- Pensamiento crítico sustentado con habilidades informativas.
- Actitud de transformación permanente de su quehacer, hacia la mejora
- Atención a múltiples inteligencias y estilos de aprendizaje, psicología y afectividad.
- Promotor del trabajo colaborativo.
- Habilidades de planeación y programación.
- Seleccionar, crear y desarrollar estrategias didácticas innovadoras
- Creatividad en el desarrollo de contenidos.
- Pertinencia en la selección y uso didáctico de los recursos
- Evaluar los aprendizajes para la mejora continua

En lo que concierne a las habilidades pedagógicas que debe poseer un docente, están aquellas que “hacen del maestro un mediador de aprendizajes y que delinear rasgos fundamentales como”: (Tébar Belmonte, 2003)

- Es un experto que domina los contenidos, planifica (pero es flexible)
- Establece metas, perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición.
- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles y la búsqueda de la novedad.
- Potencia el sentimiento de capacidad, desarrollando en los alumnos actitudes positivas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad.
- Atiende las diferencias individuales.

Un profesional comprometido con la educación deberá actuar, en consecuencia, preparando a las nuevas generaciones para enfrentar la realidad en la que vivan, a través de una formación que promueva la participación y reflexión crítica.

### **3.5 Práctica docente**

Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), 2007)

La docencia es una práctica social en la que los sujetos que participan se caracterizan por tener autoconciencia y conciencia recíproca de lo que se trata.

En una adecuada práctica docente se manifiesta comprensión de la situación con sentido práctico, despojándose de preconceptos, en donde se hace una selección de acciones pertinentes, dejando de lado lo que no es necesario.

Sin embargo, aún persiste esa concepción del maestro como simple transmisor de saberes y no como el generador de espacios que estimulan el desarrollo del pensamiento y la solidaridad.

Para cambiar, estos preconceptos, se debe trabajar arduamente, y uno de los caminos es hacer notar la diferencia entre el maestro que dictaba su materia, versus el actual, que integra la didáctica general con las didácticas especiales para alcanzar los objetivos que se propone.

Otro aspecto de cambio importante entre el maestro solitario de aula y el de hoy en día, es el trabajo cooperativo que ha ido desarrollando en función de la institución a la que se pertenece, abordando actividades que implican diseñar un proyecto educativo, un currículo adecuado a la realidad del centro, y demás funciones que demandan una responsable toma de decisiones y un esfuerzo conjunto.

### **3.6 Algunas características del buen docente**

La profesión docente no es tarea fácil y un gran número de maestros en nuestro país superan muchas limitaciones y obstáculos para impulsar el derecho de sus alumnos a una educación de calidad.

El docente debe estar consciente de tomar en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes; considerando que: “uno de los elementos que requieren de una especial atención en el desarrollo del proceso docente-educativo lo constituye la atención a las diferencias individuales de los estudiantes, pues en cada grupo encontramos alumnos

con diferentes características tanto desde el punto de vista cognitivo como educativo” (Pacheco Serradé, 2001).

Dentro de este contexto y en ese afán, el buen maestro se caracteriza por desplegar las siguientes características: (Haaz D, 2011)

- Es jovial, alegre, optimista, tiene buen sentido del humor.
- Es humano, amigable, comprensivo y se interesa en sus alumnos.
- Procura hacer interesante su enseñanza, despierta el deseo de trabajar; convierte su labor en un placer. Exige que el trabajo sea bien hecho en el tiempo debido.
- Es estricto con moderación, infunde respeto en sus alumnos y los domina por convencimiento.
- Es imparcial. No tiene preferidos, ni consentidos. Es justo para calificar tareas y exámenes. Señala tareas razonables y siempre las revisa.
- Es franco y recto en el trato con sus alumnos. Es cortés, despierta confianza.
- Invita a trabajar, es considerado, interpreta los sentimientos del alumno. No trata de imponer su voluntad.
- Confía en su capacidad, no teme ignorar algo, pues siempre estará dispuesto a investigarlo.
- Sobre todo, Ama a su profesión.

### 3.7 Sociabilidad Pedagógica

La educación social de acuerdo a los fines que se persiguen con la actuación como criterio orientador se define como la didáctica de lo social, socialización, adquisición de competencias sociales, formación política del ciudadano. (Petrus, 1997).

Como derecho democrático todos deberíamos poder acceder a él. Deberían aprovecharse de este derecho todas las personas y grupos que deseen incorporarse a la cultura de su tiempo para incluirse en él. (Sáez Carreras, 1994).

Aunando los conceptos vertidos por Petrus, (1997) y Sáez C. (1994), se puede concluir que la educación social es derecho de la ciudadanía que se concreta en el reconocimiento de una profesión de carácter pedagógico, generadora de contextos educativos y acciones mediadoras y formativas, que posibilitan la incorporación del sujeto al desarrollo de la sociabilidad y la circulación social.

“El docente debe conducirse bajo ciertos criterios que son indispensables en el trato diario con sus estudiantes, los cuales están relacionados con la sociabilidad pedagógica que deben desplegar constantemente dentro del aula”. (Varésen, 2009)

Entre ellos constan:

**Tener objetivos claros** de lo que se pretende cuando se educa. Es la primera condición para no improvisar. Estos objetivos han de ser pocos y bien formulados.

**Enseñar con claridad** cosas concretas. Proporcionar con cariño instrucciones concretas, dando al estudiante el tiempo necesario para el aprendizaje.

**Valorar siempre sus esfuerzos por mejorar**, resaltando lo que hace bien, más que lo negativo y, además, demostrándoles confianza.

**Predicar con el ejemplo.** Esto habla más que 1000 palabras.

**Reconocer los errores propios**, enseñando que éstos no son fracasos, sino equivocaciones y oportunidades de aprender.

**Ofrecer atención.** Significa tomarse un momento para conversar y contestar a sus preguntas con contacto visual, para que quede claro que se está realmente escuchando lo que dicen.

**Enseñar límites.** Que sepan que algunas reglas están escritas en piedra ayudará al alumno a sentirse más seguro. La clave, ser claro y consistente demostrando que se confía en él y que se espera hagan lo correcto.

**Ofrecer opciones.** Dejar que el educando escoja entre dos posibilidades, ya que demasiadas opciones pueden ser abrumadoras. Así ganará confianza con cada oportunidad de tomar una decisión.

**Apoyar los riesgos sanos.** Alienta el que tu alumno explore algo nuevo aunque siempre exista la posibilidad de fracaso, sin riesgo hay muy poca oportunidad de éxito. El permitirle saber que se tiene fe en su juicio incrementa la autoestima y seguridad en el estudiante.

**Celebrar lo positivo.** Esto va a aumentar su sentido de logro y valor propio y le permitirá saber exactamente lo que hizo bien.

**Crear en sus estudiantes.** El apoyo significa reconocer progreso – no solamente recompensar el logro. *Demasiado elogio puede minar la autoestima porque puede crear presión de actuar con una continua necesidad de aprobación de otros.* Ofrece un apoyo liberador ayudará a sus alumnos a incrementar un sentimiento positivo hacia ellos mismos.

Y todo ello con amor y sentido común en función del niño, del joven y de la situación en concreto.

### 3.8 Desarrollo emocional del docente

El rol del profesor del siglo XXI se podría definir como el de *tutor emocional* del alumnado, quien promueve el aprendizaje de cómo percibir y comprender las emociones producidas por las interacciones sociales y el cómo expresar emociones de manera regulada controlando los impulsos. (Berastegi, 2009)

En la sociedad actual, se exige que el profesor disponga de ciertos rasgos emocionales como parte de su perfil profesional, para que valiéndose de ellos, contribuya a moldear el carácter impulsivo de sus estudiantes.

Por tanto, el rol del educador no se limita a la mera transmisión de conocimientos, sino además, a la incorporación de competencias que desarrollen la inteligencia emocional de los estudiantes a su cargo.

Estas operaciones emocionales ocurren diariamente en las interacciones del profesor con el alumnado o incluso con los demás agentes educativos del plantel, razón por la que, es necesario permanecer alerta a las múltiples *manifestaciones verbales y conductuales* que se producen a lo largo de una jornada escolar, las mismas que podrían tener una *fuerte carga emocional* que suscite cambios en los estados de ánimo de los educandos, afectándolos positiva o negativamente.

Por todo ello, el educador se convierte en un *tutor emocional*, capaz de establecer un clima positivo dentro y fuera del aula, que permita crear vínculos de amistad, cooperación, solidaridad y relaciones interpersonales adecuadas, lo que a la postre mejorará la convivencia entre los actores de la comunidad educativa.

Otro aspecto que es muy importante dentro de este contexto es el saber desplegar autoridad –no autoritarismo-, lo cual es un asunto imprescindible en la educación actual. El marcar límites y objetivos claros permiten diferenciar lo que está bien de lo que está mal para solo entonces, llegar a un equilibrio que admita negociar con flexibilidad.



El autoritarismo es el otro extremo de la permisividad. Es intentar que el niño(a) haga todo lo que el maestro quiera anulando su personalidad. El autoritarismo sólo persigue la obediencia por la obediencia. Su objetivo no es formar una personalidad equilibrada y con capacidad de autodominio, y responsabilidad. (Leal, 2008)

El autoritarismo y el abuso del poder provocan la incomunicación y la ruptura de relaciones cordiales entre profesores y alumnos, lo cual podría conducir incluso a exponerse a perder el respeto de sus educandos.

### **3.9 Relación con los estudiantes**

“Los salones de clase que responden a la diversidad en términos de habilidades, intereses y perfiles educativos se caracterizan por un medio ambiente de aprendizaje emocionalmente seguro para que suceda el aprendizaje; para aprender, los estudiantes deben de experimentar niveles apropiados de retos que les motiven; cada cerebro requiere de hacer su propio significado de ideas y habilidades”. (Leal de Varés, 2008)

Para lograrlo, el profesor debe cultivar una actitud de justicia y trato igualitario para con sus alumnos, independientemente de las condiciones sociales y económicas de los mismos.

Para ser verdaderamente equitativo, debe tratarlos conforme a sus diferencias individuales, tomando en consideración la inteligencia, la timidez, el temperamento, la formación, las aspiraciones, etc. Nada desalienta más a los alumnos que la comprobación de que el profesor tiene preferencias por uno u otro compañero.

Es importante que las escuelas se actualicen y apoyen a sus alumnos brindándoles la oportunidad de saberse competentes para que de esta manera disfruten el aprendizaje.

La autoestima se deriva de tener un sentido de pertenencia, de creer que se es capaz, y de saber que las contribuciones que se hacen son meritorias y valen la pena.

Es necesario también ayudar a los alumnos a reconocer que es normal sentirse bien con respecto a uno mismo en ciertas ocasiones, aunque en otras se perciba que se está fallando. Este primer paso implica asumir que es así como se va creciendo, madurando, formando el carácter.

De lo que se trata es de inculcar en los estudiantes aquellas habilidades para la vida que les permitan responsabilizarse de sus actos, respetando las individualidades y las diferencias, que aprendan a ser solidarios y a erradicar la discriminación, de modo tal que se mantenga la cordialidad y las buenas relaciones entre pares.

### **3.10. Aplicación de normas**

Al ser la carrera docente una labor enriquecedora porque diariamente se procura la formación integral de *seres humanos*, es también motivo de sacrificios, demandas, esfuerzos y preparación adecuada.

El cumplimiento de normas por parte del profesor, respecto de la institución a la que se pertenece, a la autoridad que la dirige, a los estudiantes que educa y a los compañeros con los que comparte, se manifiesta a través del establecimiento de relaciones de calidad que así lo permitan y que se establecen en los siguientes términos:

*Relaciones del docente con la escuela y la autoridad:* El profesor tiene obligaciones morales para con la escuela donde ejerce, sus compromisos son con la dirección del establecimiento y con la propia institución. El cumplimiento del reglamento interno del plantel, la entrega de planes en los plazos estipulados son indicadores de su compromiso con ésta.

El trabajo de una escuela fracasará si no se cuenta con una estrecha colaboración entre la dirección y el cuerpo docente, de modo que los esfuerzos de uno y otros conlleven al mismo objetivo: la educación del alumno. (Galeano Báez, 2009)

*Relaciones del docente con los alumnos:* El profesor, tiene que ser un ejemplo para sus alumnos y para el medio social en general. Su actitud en todas las circunstancias debe ser estímulo constante para sus estudiantes.

Debe evitar que siempre prevalezca su opinión y permitir el debate al interior de las aulas. Las propias notas adjudicadas a los educandos deben merecer justificaciones lógicas y objetivas, que den cuenta de la justicia de las mismas.

Todo planeamiento didáctico es un signo de respeto hacia el alumno; constituye una prueba de que el profesor está prestando atención al tiempo que el alumno pasa en la escuela, de modo que pueda aprovecharlo de la mejor manera.

Así también, la entrega oportuna de calificaciones a los pupilos y dentro de los plazos establecidos por la institución, serán el referente de que éste se maneja con responsabilidad y puntualidad.

*Relaciones del docente con sus colegas:* Otra situación a destacarse es la acción unificada del grupo de profesores en una institución, pues mientras mayor colaboración y trabajo en equipo existan mejores serán los resultados.

Para ello, las interacciones con sus compañeros en el marco del respeto, la tolerancia, la solidaridad, el reconocimiento de los méritos de sus colegas y el compañerismo sincero se hace necesario para mantener buenas relaciones.

*Relación de docente consigo mismo:* Constituye un deber del profesor el convencimiento de su papel y su importancia en la formación del educando, como agente que influye en las mentalidades que se están formando.

La responsabilidad profesional del docente debe conducirlo a querer perfeccionarse constantemente, desde el punto de vista técnico, profesional y social. La última obligación del profesor es la de desarrollar un espíritu de autocrítica, de fiscalizar continuamente su propia conducta.

El profesor debe desconfiar de su propia acción, a fin de ajustarla, a las realidades humanas y sociales de sus alumnos y de la institución donde colabora.

Sin embargo, lo primordial es que éste crea en la profesión que escogió, es decir que posea vocación para enseñar y que no considere a la docencia como una mera forma de ganarse la vida.

### **3.11 Atención a estudiantes con necesidades especiales**

“El término -necesidades educativas especiales- se aplica a los alumnos/as que presentan algún problema de aprendizaje a lo largo de su escolarización, problema que demanda una atención más específica y más recursos educativos que los que necesitan los compañeros de su edad”. (Compilación de Marchesi, Coll, & Palacios, 1999)

A criterio de Puigdemívol (1998), es el "conjunto de medios (materiales, arquitectónicos, metodológicos, curriculares y profesionales) que es preciso instrumentalizar para la educación de alumnos que por diferentes razones, temporalmente o de manera permanente no están en condiciones de evolucionar hacia la autonomía personal y la integración social con los medios que habitualmente están a disposición de la escuela ordinaria".

Uno de los enfoques consiste en considerar únicamente como necesidades de educación especial a aquellas que precisan para su solución algo más que la habilidad del profesor de la clase es decir que se necesita la intervención o apoyo del profesor o la creación de una situación de aprendizaje alternativa para el alumno. (Brenan, 1988)

Haciendo un breve resumen de las concepciones vertidas por los diferentes autores mencionados, el término *necesidades educativas especiales* se refiere a las necesidades pedagógicas que presentan ciertos alumnos con dificultades importantes en el aprendizaje, así como a los recursos que necesitan para poder manejarlas apropiadamente.

Las necesidades educativas especiales pueden ser temporales o permanentes y pueden ser causadas por condiciones físicas, psíquicas, de situación socio-familiar, o por cuestiones de inadaptación (cultural, lingüística, etc.).

La concepción de los recursos se toma como una mayor preparación del profesorado, una capacidad para elaborar conjuntamente el proyecto educativo institucional (PEI), una adaptación curricular, una voluntad de unificar criterios metodológicos, de evaluación y de trabajar en equipo.

Las necesidades educativas especiales pueden aparecer en categorías diferentes en cada alumno. Algunas de las más frecuentes son las siguientes: (Aguilera, 2004)

Percepción e interacción con las personas y el entorno físico; desarrollo emocional y socioafectivo; desarrollo y adquisición del lenguaje y la comunicación; adquisición de hábitos; lenguaje; dificultades con la lengua extranjera; matemáticas; expresión artística y educación física; desarrollo personal y social; desarrollo intelectual; interacción entre iguales; condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje.

También pueden estar asociadas al ambiente escolar en el que se educa a los alumnos. Si la escuela no está sensibilizada a brindar la atención a la diversidad de aprendizaje de los alumnos, los maestros no están lo suficientemente preparados, la metodología y las estrategias de enseñanza no son adecuadas o las relaciones interpersonales y la comunicación entre la comunidad educativa está deteriorada, puede afectar seriamente en el aprendizaje de los alumnos y propiciar la presencia de necesidades educativas especiales.

### **3.12 Relaciones con la comunidad**

Para evaluar en términos de calidad integral se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación, no sólo de los alumnos sino de todos los agentes que intervienen en la gestión educacional, incluidos la familia y la sociedad. (Seibold, 2000).

Según este autor, la calidad educativa de una institución puede ser evaluada de un modo integral si se tienen en cuenta, los *factores* que inciden en su conformación y que forman parte de su contexto. Estos son: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico.

El primer factor relacionado con el *contexto sociocultural* en el cual la institución escolar vive y se desarrolla, es el medio donde se descubren las aspiraciones y necesidades más elementales de la familia y de la comunidad.

Es aquí donde residen las demandas y las problemáticas más apremiantes que agitan a los jóvenes y conmueven a la comunidad, como son la pobreza, la exclusión, la violencia, el desempleo, el consumismo, el SIDA, la contaminación ecológica, etc., y que de un modo u otro deberán ser asumidas como -temas transversales- en el desarrollo del currículo de una institución educativa.

Esta realidad compleja del -contexto sociocultural- abre las puertas a una serie de indicadores que serán de vital importancia para comprender de un modo más exhaustivo el impacto que ejerce la sociedad sobre la comunidad educativa, así como el de la escuela sobre la comunidad.

Las correlaciones que se establezcan por medio de la participación de los padres de familia en la vida escolar de sus hijos y la institución escolar darán cuenta fehaciente de la calidad educativa que ha alcanzado un plantel.

Estudios sobre la sana participación de padres de familia en la vida escolar señalan que una implicación activa se materializa en una mayor autoestima de los niños, un mejor rendimiento escolar, mejores relaciones padres-hijos, actitudes más positivas de los padres hacia la escuela. Los efectos repercuten incluso en los maestros, porque los padres consideran que los más competentes son quienes trabajan con la familia. (Consumer, 2006).

Así, la comunicación entre la escuela y los padres ayuda a tener la información de cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir, de los métodos que se utilizan y del modo en que se desarrollan los procesos formativos y educativos.

### **3.13 Disposición al cambio en educación**

Hoy, la enseñanza está al servicio de la educación, y considerando que cada alumno es un ser único, una realidad cambiante en desarrollo, en función de sus circunstancias personales y sociales, un modelo educativo moderno abarca la atención al individuo, junto con los objetivos y las exigencias sociales.

La Innovación educativa y la aceptación de un cambio a través de un argumento requiere un cambio de actitud, y esto debe de hacerse lenta y gradualmente. (Azuela, 2012)

El profesorado como parte importante del entramado educativo, lleva a la práctica toda iniciativa que se proyecte en el ámbito académico, de ahí que para los docentes –calidad- hace referencia a los saberes, y tienen libertad para proponer y llevar a la práctica ideas que pueden mejorar la calidad del aprendizaje. (Hernández Salazar, 2009).

En base a la aseveración de Azuela (2012), las innovaciones educativas en donde se incrementan la independencia y la autonomía en los estudiantes son las que en realidad hacen que se refuerce el aprendizaje en el desarrollo de nuevas capacidades.

Para introducir en el aula un currículo renovado, enriquecido y que vaya de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, es necesario que el docente descubra, reconozca y aliente en sus pupilos la adquisición de nuevos y significativos saberes.

El éxito en la implementación de cualquier innovación educativa y de cualquier tipo de cambio se dará por esta responsabilidad individual de compartir y poder motivar y ayudarse los unos a los otros, en un contexto mucho más general.

Dentro de ello está la elaboración del PEI, que debe tomarse como una tarea compartida por toda la comunidad educativa, al que se recurra constantemente para guiar su accionar, pues es éste el que le da el espíritu y la forma institucional.

Algunos indicadores que dan cuenta de la disposición al cambio por parte de los maestros están relacionados con la competencia profesional que éstos despliegan, su actualización permanente, el grado de adscripción y dedicación que tengan con la institución escolar a la que pertenecen, el uso adecuado de los nuevos recursos tecnológicos, etc.

La evaluación entra en escena para convertirse en un medio que ayude a las propias escuelas a mejorar su calidad educativa, puesto que de la valoración de todos aquellos parámetros mencionados dependerá la disponibilidad de información útil tanto para los técnicos como para los encargados de las decisiones de programas y de políticas del sector educativo.

### **3.14 Aplicación de la evaluación al desempeño profesional de los docentes**

La evaluación del desempeño se entiende “como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el fin de comprobar y valorar el efecto formativo que produce en los estudiantes, su modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, su motivación, originalidad, independencia, flexibilidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, colegas, directivos”. (Remedios González, 2007).

La evaluación de los profesores no se limita a sus competencias, ya que “hay otras características personales del profesor, las cuales se refieren a cualidades como cultura general, actitudes, rasgos de personalidad, experiencia profesional, etc.” (Valenzuela González, 2004)

En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del



contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa.” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) C. d., 2005)

De los conceptos vertidos por los diversos expertos se desglosa en primera instancia que la “evaluación del desempeño docente” hace referencia a la valoración de las prácticas que ejercen los docentes, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo.

Para lograrlo sin embargo, es conveniente desarrollar lineamientos que guíen este proceso, estableciendo criterios claros de referencia, especificando las fuentes de información y recolección de evidencias de desempeño, definiendo el rol de los distintos actores (autoridades, pares, alumnos, padres de familia) y proporcionando garantías que den seguridad a los responsables de la educación.

No obstante, la evaluación al profesorado, es percibida como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los docentes.

Para cambiar esta preconcepción, se hace necesario trabajar en conjunto, hacer un compromiso nacional con la calidad de la educación, reflexionando en que ésta garantizará los conocimientos y la actuación comprometida de los miembros de esa profesión, de modo que se pueda explicar y justificar las decisiones y acciones que cada profesor haya desarrollado.

Esto se hará realidad cuando la comunidad educativa se proponga el desarrollo responsable del proceso de evaluación y cuando se generen políticas que coadyuven a su generalización e internalización, lo que implica el uso constructivo de los resultados para impactar positivamente sobre el desempeño de los docentes y por ende de las instituciones educativas.

## Capítulo 4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos

### 4.1 Gestión /concepto

Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. (LAROUSSE, 2007)

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. (Jácome, 2007)

El concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. (Mora, 1999)

Es la capacidad de una institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

En el concepto gestión es muy importante la *acción*, que implica toda manifestación de intención o expresión de interés y que influye en una situación dada.

El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración.

Así, pues, se define la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo, no podría alcanzar.

## **4.2 Gestión educativa**

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la *gestión educativa* y la *gestión escolar*. (Ayala, 2010)

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa dentro de un sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

La *gestión educativa* involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la *gestión escolar* corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo.

La *gestión institucional*, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

### **4.3 Competencias gerenciales del rector**

“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados” (Delors, 1996)

En el contexto educativo contemporáneo se aprecia una necesidad general y progresiva de profesionalizar la función que ejerce el director de una organización escolar. Este concepto está firmemente asociado con nociones tales como: profesión, competencias y desempeño profesional.

Es fundamental dentro del desempeño del directivo hablar de competencias gerenciales consideradas como “una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (Bartoli, 2001).

Entonces la competencia es una característica interna de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos); el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y, el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Al considerar la dirección de las instituciones educativas como una actividad profesional, implícitamente se están asumiendo nuevas tareas y roles que generan nuevas responsabilidades y competencias.

A su vez, las competencias inherentes a la función de un directivo se deben elaborar a partir de:

- *Elementos conceptuales y procedimentales*: conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, destrezas, aptitudes, que hacen posible y evidencian el “saber hacer” del sujeto en su actividad laboral (docente, directiva).
- *Elementos actitudinales*: valores, convicciones, actitudes, compromiso, que posibilitan y revelan el “saber estar” y el “saber ser” del sujeto durante su desempeño.
- *Elementos motivacionales*: intereses, necesidades, motivos, realización individual, que determinan y ponen en evidencia el “querer hacer” del individuo en su actividad profesional.
- Otros rasgos y características de la personalidad del sujeto.

La calidad humana es la primera exigencia para una gestión directiva exitosa, pero si ésta no va acompañada de una adecuada concepción y praxis de los conceptos de autoridad y poder, aquella pierde su relevancia, el directivo no puede lograr un clima institucional que favorezca el compromiso, ni mucho menos puede contribuir al mejoramiento y progreso de la institución. (Caicedo, 2010)

Del mismo modo, se requieren competencias de eficacia personal, referidas a la habilidad que tiene un individuo para relacionarse con su entorno, desplegando equilibrio y desarrollo personal que le permita proyectar una imagen integral de la que se desprenda su prestigio y autoridad.

En el Ecuador, el desempeño directivo busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada plantel del país.

#### **4.4 Competencia pedagógica de la autoridad**

En la actualidad y de acuerdo a las exigencias globales, en la mayoría de países se está promoviendo la estructuración de un modelo de la profesionalidad del director escolar, el mismo que abarca las principales competencias básicas que la autoridad de una institución educativa debe manejar para lograr un desempeño profesional exitoso y que son: la competencia para ejercer el liderazgo; la competencia político – ideológica y la competencia técnico-profesional.

En lo concerniente a la competencia técnico-profesional es necesario acotar que se trata de un conjunto de cualidades que expresan la posesión de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y experiencias referidos a los múltiples campos de conocimiento que convergen para el desarrollo de su labor de dirección y que la autoridad debe mostrar en su desempeño profesional. (Valiente Sandó, 2010)

Entre ellas, se destacan las siguientes:

- Conocimientos básicos de los fundamentos científicos que sustentan teórica y metodológicamente el proceso pedagógico, en particular de los relacionados con las concepciones sobre el aprendizaje, la formación integral del escolar y el currículo, asumidas como parte de la política educativa nacional.
- Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la institución escolar, a partir del dominio de las acciones y operaciones que conforman el contenido de estas funciones generales del proceso directivo.

- Habilidad para identificar problemas en su centro docente y para diseñar, conducir, controlar y evaluar estrategias encaminadas a su solución.
- Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- Habilidad para proyectar estrategias de mejora a partir de los resultados de operativos locales, regionales, nacionales e internacionales de evaluación de la calidad educacional, así como para dirigir procesos de autoevaluación institucional en su centro docente.
- Habilidad en la aplicación de técnicas de dirección efectivas para la toma de decisiones oportunas, la delegación de autoridad, la dirección de reuniones y despachos, y la optimización en la planificación y aprovechamiento de su tiempo personal.
- Habilidad para diseñar, organizar, y ejecutar el diagnóstico integral de los alumnos de su centro, interpretar sus resultados y determinar las regularidades para proyectar las estrategias correspondientes.
- Habilidad para determinar e incentivar las actividades que contribuyan a mejorar el aprovechamiento de los estudiantes.
- Habilidad para planificar, organizar, orientar, conducir y evaluar el trabajo metodológico de la escuela como vía para el perfeccionamiento del trabajo del colectivo y el proceso pedagógico, apoyándose en los órganos colegiados de dirección y técnicos.
- Habilidad para planificar, organizar y ejecutar el diagnóstico de los problemas y necesidades educativas de su colectivo pedagógico y proyectar a partir de ello su superación y desarrollo profesional.

- Habilidad para proyectar, conducir y evaluar el trabajo científico-investigativo en su centro docente (especialmente el dirigido a la mejora de la práctica pedagógica a partir de su sistematización), así como para la planificación, promoción, desarrollo e introducción de innovaciones e iniciativas.
- Habilidad para coordinar el trabajo con las organizaciones de la escuela y el aprovechamiento de las potencialidades de las mismas en función de los objetivos estratégicos de la institución.
- Habilidad para el diagnóstico, la proyección y dirección del trabajo con la familia y la comunidad.
- Ejemplaridad en el desempeño pedagógico como docente, en particular en lo referido a la dirección del aprendizaje de sus alumnos.

#### **4.5 Competencia de liderazgo en la autoridad**

En el ámbito educativo el liderazgo escolar ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en relación con los buenos resultados de las escuelas.

Una síntesis de las características del líder escolar se puede ver en Sergovianni (1999), quien distingue cinco niveles básicos del líder escolar y son:

- Humano: caracterizado por un director que apoya y fomenta la participación de los profesores.
- Estructural: referido a un director que desarrolla fines y políticas claras. Político: en que el director logra construir alianzas y resolver conflictos.
- Simbólico: referido al director carismático.



- Educativa: pues el director estimula el desarrollo profesional y el perfeccionamiento docente.

Como se ve las nuevas propuestas y hallazgos en este punto, no varían sustancialmente de lo que desde la antropología y filosofía política ya sabemos desde los clásicos.

"El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercida por una persona sobre otras en una situación específica. El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar de sí." (Fipella & Pespuig, 1988)

Entonces, de los conceptos vertidos anteriormente resulta que el liderazgo es particularmente importante, por su papel en la calidad de las interacciones personales que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que este ejerce sobre los sujetos individuales.

No resulta suficiente que el director sea portador de las competencias anteriores, para un desempeño exitoso de sus funciones con los resultados deseados.

Un proceso educativo, vale la pena cuando se ejerce una verdadera autoridad, entendida ésta como actitud de servicio a los demás. La autoridad se reconoce y se respeta cuando se la asume con coherencia, capacidad de diálogo y sabiduría, aspectos consonantes al ejercicio de la autoridad. (Serrano, Liderazgo y autoridad en el rol del directivo, 2009)

Quien es un verdadero líder debe necesariamente tener contacto con los otros, percibir sus problemas, sus alegrías, sus necesidades, sus aspiraciones. No se puede ser líder desde la oficina, sentado en el escritorio, o criticando permanentemente a los demás.

Asumir el rol de dirigente, implica tener un gran sentido de responsabilidad, tanto en lo referente a sí mismo como en lo relacionado a los demás; involucra igualmente, la

libertad que promueve la participación activa de todos los actores en un centro educativo para alcanzar las metas propuestas.

La confianza junto con la credibilidad constituye el fundamento último del liderazgo directivo. La falta de confianza por parte del director del centro educativo atenta contra la capacidad innovadora de los miembros de la organización educativa posibilitando que surja el miedo y el conformismo. (Spaemann, 2005)

Otro elemento que no puede faltar es la comunicación del líder con sus dirigidos, para lograr su colaboración, trabajo conjunto y fecundo que ayude a hacer realidad los ideales de la institución.

#### **4.6 Estándares de desempeño directivo en Ecuador**

Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

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.

El propósito de los estándares de desempeño directivo es fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a todos los estudiantes ecuatorianos alcanzar los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

#### 4.7 Estándares de gestión escolar

Estos se constituyen en parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que son necesarios lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno.

En el Ecuador los estándares de gestión escolar hacen referencia a 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.

El principal propósito de los estándares es *orientar, apoyar y monitorear* la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

De manera global pueden ser considerados como estándares de la gestión escolar aquellos que tienen relación con las dimensiones de las instituciones educativas entre los que constan: visión y misión, proyecto educativo institucional, liderazgo y gobierno, uso eficiente del tiempo, gestión pedagógica, entre otros.

Se identifican, a partir de los resultados de la autoevaluación en cada dimensión, que tan lejos o cerca se encuentran los colectivos escolares de alcanzar la calidad educativa en tanto representan la visión del programa.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro.

#### **4.8 Procesos administrativos en la gestión educativa.**

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educacional, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar.

En el caso específico del Administrador/Rector de un Centro Educativo los procesos en la gestión educativa son herramientas útiles que guían y fortalecen la labor de todos los involucrados y son a grandes rasgos las siguientes:

*Planeación:* Sirve para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. Implica selección de visión, misión, objetivos, acciones para cumplirlas por medio de políticas, proyectos, programas, métodos, procedimientos, normas y estrategias necesarios en cada institución.

*Organización:* Se refiere a la innovación y creatividad para elegir el tipo de organización que se requiere en cada institución, lo que implica respaldar el ingenio y la inventiva de sus participantes.

*Dirección:* A través de una adecuada –dirección- se cristaliza la realización de todo lo planeado.

*Participantes:* El principal actor dentro de este proceso es el Rector, quien toma decisiones directas o delega autoridad, evaluando siempre que se cumplan sus órdenes.

*Control:* Dentro de esta función se mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, comparándolos con aquellas expectativas que se hayan establecido explícita o implícitamente en función de los objetivos, los planes, los procedimientos o los reglamentos que rijan a una institución.

La *responsabilidad* del Rector de una Institución Educativa es la de aplicar estas cuatro funciones básicas, que se convierten en los lineamientos que guiarán su gestión de modo acertado y comprometido.

La aplicación de este proceso, facilita a los directivos cumplir con su responsabilidad de planear y controlar mejor; de promover un certero análisis situacional y prospectivo, de proveer el seguimiento que requieren los insumos y procesos, y de evaluar los resultados obtenidos.

#### **4.9 Aplicación de la evaluación del desempeño profesional de los directivos**

Múltiples teorías se han escrito sobre lo que constituye un director eficiente y efectivo dentro de una organización, y, a partir de un perfil ideal de director finalmente podría ser posible diseñar un instrumento de evaluación que juzgue su desempeño (Valenzuela González, 2004)

Se hace cada vez más necesario que los responsables de la gestión de los establecimientos educacionales aseguren la efectividad de las acciones que implementan al interior de sus unidades educativas.

Para poder responder a ese desafío, los equipos directivos de los establecimientos deben fortalecer los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través de su ejercicio profesional y adquirir o perfeccionar sus competencias.

Es necesario entonces, contar con un -sistema de evaluación- que guíe adecuadamente los pasos a seguir, que dé cuenta clara de lo que se desea conseguir y, obviamente, de la realidad que esté experimentando cada institución.

La evaluación de desempeño es el proceso que explica el nivel de cumplimiento de las obligaciones a que se han comprometido los directivos, de la forma más precisa y fundada posible. (González Vargas, 1999)

Su importancia radica en que permite a los comprometidos con esta gestión demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y metas desafiantes, que accedan a que escuelas y colegios desarrollen una educación de mayor calidad y equidad.

Por ello, se espera que los directivos de las instituciones realicen una reflexión profunda sobre sus fortalezas, debilidades y las necesidades de mejoramiento de la gestión escolar, desarrollando iniciativas orientadas a la consecución de logros educativos.

En la evaluación que se haga del personal directivo, el evaluador institucional puede encontrar información valiosa sobre el rumbo de la institución y la manera como ésta está siendo dirigida.

Por ahora, y hasta que se institucionalice un modelo eficaz, una sugerencia válida sería el de aplicar la herramienta analítica de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la institución educativa, para realizar un diagnóstico rápido de la situación del plantel, considerando los factores externos e internos que lo afectan y delineando la estrategia para el logro de las metas y objetivos.

Las exigencias contemporáneas que se plantean hoy a la educación, presuponen la elevación de la profesionalidad de los directores escolares, lo que sólo es posible conocer a partir de la evaluación que se haga de su desempeño profesional.

## 4. METODOLOGÍA

**Participantes:** La presente investigación se llevó a cabo en la parroquia San Francisco del cantón Cotacachi en la provincia de Imbabura; en el Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero, el mismo que es una Institución fiscal, comprometida en la formación de Bachilleres y Tecnólogos en la Industria del Cuero y que ofrece educación a jóvenes estudiantes que van desde el octavo año de básica hasta el sexto curso, en jornada matutina, en donde se consideraron los siguientes estratos de la población:

- Rector de la Institución educativa.
- Docentes de la Institución educativa quienes dictan diferentes materias tanto en el Ciclo Básico como en los años de Bachillerato, o desempeñan funciones de vicerrector, inspector general o Inspectores generales para cumplir con las 30 horas exigidas por el Ministerio de Educación a cada uno de ellos.
- Docentes de la Institución educativa que hicieron las veces de coevaluadores (para el caso de este Plantel fue asignado el Vicerrector)
- Miembros de los Consejos Técnico/Directivo, Estudiantil y del Comité Central de Padres de Familia de la Institución educativa.
- Alumnos del 8vo, 9no y 10mo Año de Educación General Básica
- Alumnos del 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato
- Padres de Familia de la Institución Educativa.
- Supervisor escolar del área de influencia de la Institución educativa en mención.

A continuación se presenta una tabla en la que consta la población total del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero cuyos datos se exhiben de la siguiente manera:

**Cuadro No. 1. Población total del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No. TOTAL</b>	
<b>Para el desempeño profesional docente:</b>		
Rector	1	
Vicerrector	1	
Docentes del 8vo, 9no, 10mo Año de Educación Básica y 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato	16	
Estudiantes del 8vo, 9no y 10mo Año de Educación Básica	150	
	92 hombres	58 mujeres
Estudiantes de 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato	54	
	43 hombres	11 mujeres
Padres de familia	190	
<b>Para el desempeño profesional directivo:</b>		
Rector	1	
Vicerrector	1	
Inspector General	1	
Consejo Directivo	3	
Consejo Estudiantil	4	
Comité Central de Padres de Familia	5	
Supervisor Escolar	1	



**Muestra de investigación:** Para la presente investigación se utilizó el Muestreo Probabilístico con su variante Muestreo Aleatorio Simple (MAS) sin reposición, en lo que corresponde a los estratos poblacionales referentes a estudiantes y padres de familia.

Se elaboró el marco de muestreo, es decir el listado de todos y cada uno de los elementos que formaban parte de las poblaciones tanto de estudiantes como de padres de familia, a los cuales se les identificó con un número, luego de lo que se extrajeron los elementos que componen la muestra calculada.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra según el tipo de muestreo seleccionado y que se aplica para poblaciones de más de 30 estudiantes, o, de más de 30 padres de familia es:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor tipificado con un nivel de confianza del 95% = 1.96

95% = Nivel de confianza

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad que en la población se presente cierta

característica = 0.5

Q = Probabilidad que en la población no se presente cierta característica = 0.5

oo = Error estadístico = en este caso 5% = 0.05

Entonces, en el caso de los estudiantes que forman parte de 8vo, 9no y 10mo Año de Educación Básica se procedió así:

N = 150 estudiantes

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{oo^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 150}{(0.05)^2 (150 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 150}{(0.0025) (149) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{144.06}{0.3725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{144.06}{1.3329}$$

$$n = \underline{108.080}$$

En lo que respecta a los estudiantes que conforman el 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato, el resultado fue:

$$N = 54 \text{ estudiantes}$$

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 54}{(0.05) (54 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 54}{(0.0025) (53) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{51.8616}{0.1325 + 0.9604}$$

$$n = \frac{51.8616}{1.0929}$$

$$n = \underline{47.45319}$$

Si se suman los dos resultados tendremos un número total de estudiantes seleccionados de:

$$108.080 + 47.45319 = 155.53 \text{ equivalentes a } \underline{156}$$

Con respecto a los padres de familia se procedió de igual manera, obteniéndose el siguiente resultado:

$$N = 190$$

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 190}{(0.05) (190 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 190}{(0.0025) (189) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{182.476}{0.4725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{182.476}{1.4329}$$

$$n = 127.347 \text{ equivalentes a } \underline{127}$$

El total de muestras a investigarse en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero, aclarándose que se consideró al 100% de los directivos y docentes, es:

**Cuadro No. 2. Muestras a investigarse en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi**

<b>Población</b>	<b>N</b>	<b>(95%)</b>	<b>Oo (%)</b>	<b>z</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>Muestra</b>
<b>Para el desempeño profesional docente</b>							
Rector	1	--	--	--	--	--	1
Vicerrector	1	--	--	--	--	--	1
Docentes de 8vo, 9no, 10mo Año de Educación Básica y de 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato	16	--	--	--	--	--	16
Estudiantes de 8vo, 9no y 10mo Año de Educación Básica	150	95	5	1.96	0.5	0.5	108
Estudiantes de 1ero, 2do y 3er Año de Bachillerato	54	95	5	1.96	0.5	0.5	48
Padres de Familia	190	95	5	1.96	0.5	0.5	127
<b>Para el desempeño profesional directivo</b>							
Rector	1	--	--	--	--	--	1
Vicerrector	1	--	--	--	--	--	1
Inspector General	1	--	--	--	--	--	1
Consejo Directivo	3	--	--	--	--	--	3
Consejo Estudiantil	4	--	--	--	--	--	4
Comité Central de Padres de Familia	5	--	--	--	--	--	5
Supervisor Escolar de la Zona	1	--	--	--	--	--	1

**Técnicas e instrumentos de investigación:** Para la presente investigación se aplicó la técnica de la *encuesta* con el fin de evaluar el desempeño profesional docente realizada al rector, vicerrector, docentes, estudiantes y padres de familia de esta Institución.

En el mismo orden, para evaluar el desempeño profesional directivo se encuestó al Rector, a los integrantes del Consejo Técnico, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y al Supervisor Escolar de la Zona.

Además, se realizó la *observación de una clase* impartida por cada uno de los docentes evaluados por parte del maestrante/investigador.

Para la evaluación del desempeño profesional docente, se utilizaron como instrumentos *-cuestionarios-* y, en cada uno de ellos se detallaron los objetivos relevantes considerando aspectos fundamentales tales como:

1) Para la autoevaluación de los docentes

- Objetivo: Reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula.
- Aspectos que se evalúan: Sociabilidad Pedagógica, Habilidades pedagógicas y didácticas, Desarrollo emocional, Atención a estudiantes con necesidades especiales, Aplicación de normas y reglamentos y Relaciones con la comunidad.

2) Para la coevaluación de los docentes

- Objetivo: Reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.

- Aspectos que se evalúan: Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas, Cumplimiento de normas y reglamentos, Disposición al cambio en educación y Desarrollo emocional.

### 3) Para la evaluación de los docentes por el rector

- Objetivo: Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
- Aspectos que se evalúan: Sociabilidad pedagógica, Atención a estudiantes con necesidades individuales, Habilidades pedagógicas y didácticas, Aplicación de normas y reglamentos, además de Relación con la comunidad.

### 4) Para la evaluación de los docentes por los estudiantes

- Objetivo: Reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad.
- Aspectos que se evalúan: Habilidades pedagógicas y didácticas, Habilidades de sociabilidad pedagógica, Atención a los estudiantes con necesidades individuales y Relación con los estudiantes.

### 5) Para la evaluación de los docentes por los padres de familia

- Objetivo: Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
- Aspectos que se evalúan: Relación con la comunidad, Normas y reglamentos, Sociabilidad pedagógica y Atención a estudiantes con necesidades individuales.

En lo que respecta a la -evaluación del desempeño profesional directivo-, los cuestionarios utilizados establecieron un objetivo común y se evaluaron las mismas dimensiones con diferente enfoque según el caso. Así:

- 1) Para la autoevaluación del rector de la institución
- 2) Para la evaluación del rector por el Consejo Técnico
- 3) Para la evaluación del rector por el Consejo Estudiantil
- 4) Para la evaluación del rector por el Comité Central de Padres de Familia
- 5) Para la evaluación del rector por parte del Supervisor Escolar de la Zona
  - Objetivo: Obtener información sobre el desempeño profesional del Rector, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
  - Dimensiones que se evaluaron: Competencias gerenciales, Competencias pedagógicas y Competencias de liderazgo en la comunidad.

En lo que corresponde a la observación de la clase impartida por cada uno de los docentes evaluados por parte del maestrante/investigador, se utilizó la Matriz de Evaluación -Observación de Clase-, en la que se prestó atención al siguiente objetivo y aspectos que se detallan a continuación:

- Objetivo: Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
- Aspectos que se tomaron en cuenta:

#### A. Actividades Iniciales



## B. Proceso Enseñanza-aprendizaje

### C. Ambiente en el aula

**Diseño y procedimiento:** La investigación que se aplicó en este caso es de tipo socioeducativa, basada en el paradigma del análisis crítico.

Ella se llevó a cabo, tomando como referente principal, una concienzuda lectura de la Guía Didáctica diseñada para el efecto, misma que fue entregada a cada maestrante y en la que se detalló con precisión los pasos a seguir.

De este modo, se consideraron las siguientes gestiones:

- Como primer punto fue necesario diseñar una Bibliografía básica de la cual partir y a la que se acudió permanentemente, con el fin de aclarar dudas y consultar temas relacionados con puntos clave de la indagación.

Cabe destacar que en el transcurso del proceso de investigación, esta bibliografía fue ampliándose hasta convertirse en un banco de datos imprescindible en el desarrollo de la misma.

- En segundo término se contó con asesorías virtuales a través del EVA, dictadas en fechas establecidas para el efecto, lo cual disipó algunas de las dudas que se tenían al iniciar la investigación.
- Del mismo modo, y a medida que se adelantaban algunos procesos, tales como: búsqueda de la institución que reúna los requisitos exigidos, solicitudes pertinentes para la realización del estudio, obtención del número apropiado de copias para la aplicación de las encuestas (proporcionadas en la misma guía); coordinación de horarios y fechas establecidas por la autoridad del Plantel en cuestión, y demás detalles, se contó con el contingente oportuno y diligente (vía telefónica o por internet) de la asesora de la tesis que fue asignada de acuerdo a parámetros establecidos por la Universidad.

- Una vez recolectados los datos y tras la aplicación de las encuestas, se procedió a la consiguiente tabulación y organización de la información obtenida.

Esto se lo realizó con la ayuda de matrices diseñadas para la ocasión, con lo cual se facilitó el trabajo.

- A renglón seguido se realizó el análisis y la interpretación de los resultados de acuerdo a los parámetros establecidos, con lo que se obtuvo la información necesaria para poder dar paso al desarrollo de las conclusiones y recomendaciones del caso.
- Con toda esta serie de antecedentes fue posible planificar el proyecto de mejoramiento educativo requerido por la Institución investigada e iniciar con la estructuración del informe o tesis solicitada para el efecto.

**Comprobación de los supuestos:** Los supuestos establecidos se constituyeron en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, con criterio matemático, pues, se acudió a matrices que tenían ese corte.

El propósito primordial de la indagación en cuestión, fue el de cuantificar el fenómeno y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos obtenidos en la investigación de campo.

Es así que, para mencionar brevemente los supuestos que se comprobaron tras el estudio realizado se debe, en primer lugar, convenir la hipótesis establecida para los *docentes* con los *resultados obtenidos*, en los consecuentes términos:

En base de aquella asunción sobre el desempeño profesional docente con carácter de deficiente en función de los estándares de calidad, tenemos que dentro de los problemas más destacados que se determinaron tras la ejecución de la investigación constan los siguientes: fallas en *habilidades pedagógicas y didácticas*; fallas en *sociabilidad pedagógica* y, falencias en la *relación con los estudiantes*.

Todas estas dificultades han sido visualizadas en base a la evaluación a los profesores por parte del rector, de los estudiantes y padres de familia, así como, por la evaluación en el desarrollo de la clase práctica aplicada a cada uno de los docentes en esa institución.

En lo que corresponde al supuesto que declara que: “el desempeño profesional directivo en la institución referida tiene el *carácter de deficiente*, en función de los estándares de calidad” se detectó que existen falencias *en competencias gerenciales*; y dificultades en *liderazgo en la comunidad*, principalmente en lo relacionado a comunicación.

Todas estas debilidades son indicadores de que la calidad de los aprendizajes en esa institución no es la adecuada.

## **5. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

La investigación realizada en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi, fue realizada a través de encuestas a: Docentes, directivos, padres de familia, miembros del Consejo Directivo, Estudiantil, y del Comité de Padres de Familia y al Supervisor del establecimiento; así como de la observación de la clase impartida por los docentes, utilizando las tablas estadísticas correspondientes.

Los cuestionarios de cada una de las encuestas fueron proporcionados por la UTPL.

### **5.1 Resultados**

**5.1.1 Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docentes del 8vo, 9no, 10 año de Educación Básica y el bachillerato del Instituto Tecnológico de la Industria de Cuero Cotacachi.**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DEL CUERO “COTACACHI, DE LA CIUDAD DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA, DURANTE EL AÑO 2011-2012**

**TABLA N° 1  
AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES (10 PTOS)**

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES 16	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0	4	0,204	2	0,154	10	1,03	16	1,3840	0,0865
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0	0	0,000	6	0,462	10	1,03	16	1,4920	0,0932
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0	3	0,153	6	0,462	7	0,721	16	1,3360	0,0835
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0			7	0,539	9	0,927	16	1,4660	0,0916
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0	0	0,000	6	0,462	10	1,03	16	1,4920	0,0932
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0	1	0,051	3	0,231	8	0,824	16	1,1060	0,0691
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0	1	0,026	3	0,153	6	0,462	6	0,618	16	1,2590	0,0786
<b>TOTAL</b>												9,5350	<b>0,596</b>

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	0	1	0,051	8	0,616	7	0,721	16	1,388	0,087
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,051	8	0,616	7	0,721	16	1,388	0,087
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	8	0,616	8	0,824	16	1,440	0,090
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0	0	0	8	0,616	8	0,824	16	1,440	0,090
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0	0	2	0,102	9	0,693	5	0,515	16	1,310	0,082
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0	0	0	0	9	0,693	7	0,721	16	1,414	0,088
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0	0	0	0	9	0,693	7	0,721	16	1,414	0,088
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	8	0,824	16	1,337	0,084
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0	0	0	0	9	0,693	7	0,721	16	1,414	0,088
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0	0	2	0,102	6	0,462	8	0,824	16	1,388	0,087

2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	3	0,231	13	1,339	16	1,570	0,098
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0	0	2	0,102	6	0,462	7	0,721	16	1,285	0,080
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0	0	0	3	0,153	6	0,462	7	0,721	16	1,336	0,084
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0	0	0	0	8	0,616	8	0,824	16	1,440	0,090
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0	0	0	0	4	0,308	12	1,236	16	1,544	0,097
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:													
2.24.1. Analizar	0	0	0	0	1	0,051	4	0,308	11	1,133	16	1,492	0,093
2.24.2. Sintetizar	0	0	0	0	1	0,051	4	0,308	11	1,133	16	1,492	0,093
2.24.3. Reflexionar.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.24.4. Observar.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
2.24.5. Descubrir.	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
2.24.6. Exponer en grupo.	0	0	0	0	1	0,051	7	0,539	8	0,824	16	1,414	0,088
2.24.7. Argumentar.	0	0	0	0	0	0	10	0,77	6	0,618	16	1,388	0,087
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	8	0,824	16	1,337	0,084
2.24.9. Redactar con claridad.	0	0	0	0	2	0,102	5	0,385	9	0,927	16	1,414	0,088
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092

2.24.15. Socializar.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092
2.24.16. Concluir.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
2.24.17. Generalizar.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092
2.24.18. Preservar.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	11	1,133	16	1,569	0,098
<b>TOTAL</b>												59,458	<b>3,716</b>
<b>3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)</b>	<b>VALORACIÓN</b>										<b>TOTAL DOCENTES</b>	<b>VALORACIÓN TOTAL</b>	<b>VALORACIÓN PROMEDIO</b>
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>				
	<b>f</b>	<b>valor</b>	<b>f</b>	<b>valor</b>	<b>f</b>	<b>valor</b>	<b>f</b>	<b>valor</b>	<b>f</b>	<b>valor</b>	<b>16</b>		
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0	1	0,051	7	0,539	8	0,824	16	1,414	0,088
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	0	2	0,102	9	0,693	5	0,515	16	1,310	0,082
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0	0	2	0,102	3	0,231	11	1,133	16	1,466	0,092
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0	0	1	0,051	4	0,308	11	1,133	16	1,492	0,093
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0	0	1	0,051	8	0,616	7	0,721	16	1,388	0,087
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0	0	0	2	0,102	8	0,616	6	0,618	16	1,336	0,084
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0	0	0	3	0,153	3	0,231	10	1,03	16	1,414	0,088
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0	0	0	5	0,255	6	0,462	5	0,515	16	1,232	0,077
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
<b>TOTAL</b>												15,476	<b>0,967</b>



4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES <b>16</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0	2	0,102	9	0,693	5	0,515	16	1,310	0,082
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0	0	0	1	0,051	8	0,616	7	0,721	16	1,388	0,087
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0	0	1	0,051	8	0,616	7	0,721	16	1,388	0,087
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	8	0,616	8	0,824	16	1,440	0,090
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0	0	0	1	0,051	9	0,693	6	0,618	16	1,362	0,085
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,051	10		5	0,515	16	0,566	0,035
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0	0	0	4	0,204	7	0,539	5	0,515	16	1,258	0,079
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	1	0,026	3	0,153	6	0,462	6	0,618	16	1,259	0,079
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos	0	0	0	0	5	0,255	7	0,539	4	0,412	16	1,206	0,075
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante	0	0	2	0,052	1	0,051	6	0,462	8	0,824	16	1,389	0,087
<b>TOTAL</b>												12,566	<b>0,785</b>

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	16		
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0	0	2	0,102	6	0,462	8	0,824	16	1,388	0,087
5.2. Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0	1	0,051	2	0,154	13	1,339	16	1,544	0,097
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0	0	0	3	0,231	13	1,339	16	1,570	0,098
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	0	0	4	0,308	12	1,236	16	1,544	0,097
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0	1	0,051	3	0,231	12	1,236	16	1,518	0,095
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0	1	0,051	4	0,308	11	1,133	16	1,492	0,093
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	1	0,051	3	0,231	12	1,236	16	1,518	0,095
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	3	0	2	0,052	1	0,051	3	0,231	7	0,721	16	1,055	0,066
<b>TOTAL</b>	---											14,509	<b>0,907</b>

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	16		
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	1	0	1	0,026	4	0,204	3	0,231	7	0,721	16	1,182	0,074
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	2	0,052	2	0,102	8	0,616	4	0,412	16	1,182	0,074
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0	0	0	0	5	0,385	11	1,133	16	1,518	0,095
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0	0	0	0	8	0,616	8	0,824	16	1,440	0,090
<b>TOTAL</b>												12,574	<b>0,786</b>

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	16		
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	9	0,927	16	1,440	0,090
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0	0	1	0,051	5	0,385	10	1,03	16	1,466	0,092
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0	0	1	0,051	7	0,539	8	0,824	16	1,414	0,088
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0	0	0	6	0,462	10	1,03	16	1,492	0,093
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0	0	0	7	0,539	9	0,927	16	1,466	0,092
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0	0	0	1	0,051	6	0,462	8	0,824	16	1,337	0,084
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0	0	0	4	0,308	12	1,236	16	1,544	0,097
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0	0	2	0,102	4	0,308	10	1,03	16	1,440	0,090
<b>TOTAL</b>	---											13,065	<b>0,817</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>												<b>8,574</b>	

Fuente: Encuesta a docentes del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 1.1. Descripción general de resultados en la autoevaluación docente**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	0,596
2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	3,716
3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	0,967
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	0,785
5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	0,907
6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	0,786
<b>7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)</b>	0,817
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>	<b>8,574</b>

El puntaje general de la autoevaluación docente, valorada sobre 10 puntos, es de 8,574, lo que corresponde a un promedio excelente, por lo cual se determina que los maestros están conscientes de que realizan su trabajo bastante bien. En la dimensión de sociabilidad pedagógica es donde los maestros han adquirido menor puntaje por lo que se establece que hace falta mejorar en el trato a los estudiantes, fomentar la autodisciplina, un trato firme y con respeto, tomar sugerencias y opiniones y fundamentalmente preocuparse por que la falta de los estudiantes y hacer una llamado a los padres.



2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
El docente:											16		
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0	0	0	5	1,445	11	4,235	16	5,680	0,355
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	0	0	2	0,578	14	5,390	16	5,968	0,373
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	0	0	0	2	0,578	14	5,390	16	5,968	0,373
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	0	0	0	2	0,578	14	5,390	16	5,968	0,373
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	0	0	0	0	6	1,734	10	3,850	16	5,584	0,349
<b>TOTAL</b>													<b>1,823</b>
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
El docente:											16		
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	0	0	0	7	2,023	9	3,465	16	5,488	0,343
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	0	0	0	5	1,445	11	4,235	16	5,680	0,355
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0	0	0	10	2,890	6	2,310	16	5,200	0,325
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	0	0	0	6	1,734	10	3,850	16	5,584	0,349
<b>TOTAL</b>													<b>1,372</b>

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
El docente:													
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	0	0	0	7	2,023	9	3,465	16	5,488	0,343
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0	0	0	0	3	0,867	13	5,005	16	5,872	0,367
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	0	0	0	3	0,867	13	5,005	16	5,872	0,367
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	0	0	0	5	1,445	11	4,235	16	5,680	0,355
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	6	1,734	10	3,850	16	5,584	0,349
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	0	0	0	5		11	4,235	16	4,235	0,265
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	0	0	0	7	2,023	9	3,465	16	5,488	0,343
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	0	0	2	0,578	14	5,390	16	5,968	0,373
<b>TOTAL</b>												44,187	<b>2,762</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>												<b>8,619</b>	

Fuente: Encuesta a docentes del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez



**Tabla 2.1. Descripción general de resultados en la coevaluación docente**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)	3,051
2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	1,823
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	1,372
4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	2,373
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>	<b>8,619</b>

Fuente: Encuesta a docentes del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásquez

El puntaje general de la coevaluación docente, valorada sobre 10 puntos, es de 8,619, lo que corresponde a un puntaje sobresaliente, por lo cual se determina que los maestros visualizan de forma excelente el trabajo de los demás compañeros. En todas las dimensiones los maestros han adquirido un puntaje preponderante. Con lo cual se determina que los maestros tienen un elevado desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas, cumplen a cabalidad con las normas y reglamentos, están predispuestos al cambio en educación y han llegado a la plenitud de su equilibrio emocional. Con estos datos se podría decir que el grupo de maestros son perfectos.

TABLA N° 3

## EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR O DIRECTOR (10 PTOS)

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES <b>16</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
En promedio, el docente de su institución:													
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	1	0	4	0,296	11	1,628	0	0	0	0	16	1,924	0,120
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	4	0	4	0,296	4	0,592	4	0,884	0	0	16	1,772	0,111
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	3	0	5	0,370	8	1,184	0	0	0	0	16	1,554	0,097
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	2	0	1	0,074	4	0,592	5	1,105	2	0,590	16	2,361	0,148
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	6	0	3	0,222	7	1,036	0	0	0	0	16	1,258	0,079
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	5	0	3	0,222	3	0,444	3	0,663	2	0,590	16	1,919	0,120
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	4	0	3	0,222	5	0,740	2	0,442	2	0,590	16	1,994	0,125
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	3	0	3	0,222	5	0,740	5	1,105	0	0,000	16	2,067	0,129
<b>TOTAL</b>												14,849	<b>0,928</b>

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES ( 2.06 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES <b>16</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
En promedio, el docente de su institución:													
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	2	0	4	0,296	10	1,480	0	0	0	0	16	1,776	0,111
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	3	0	3	0,222	3	0,444	7	1,547	0	0	16	2,213	0,138
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	1	0	4	0,296	7	1,036	4	0,884	0	0	16	2,216	0,139
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	2	0	5	0,370	7	1,036	2	0,442	0	0	16	1,848	0,116
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	1	0	3	0,222	6	0,888	3	0,663	3	0,885	16	2,658	0,166
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	3	0	4	0,296	9	1,332	0	0	0	0	16	1,628	0,102
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	4	0	9	0,666	3	0,444	0	0	0	0	16	1,110	0,069
<b>TOTAL</b>												<b>13,449</b>	<b>0,841</b>

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS ( 2.94 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES 16	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
En promedio, el docente de su institución													
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	3	0	5	0,370	8	1,184	0	0	0	0	16	1,554	0,097
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	4	0	6	0,444	4	0,592	2	0,442	0	0	16	1,478	0,092
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	2	0	7	0,518	3	0,444	4	0,884	0	0	16	1,846	0,115
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	3	0	9	0,666	3	0,444	1	0,221	0	0	16	1,331	0,083
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	2	0	4	0,296	2	0,296	4	0,884	4	1,180	16	2,656	0,166
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	2	0	5	0,370	6	0,888	3	0,663	0	0	16	1,921	0,120
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	1	0	3	0,222	6	0,888	6	1,326	0	0	16	2,436	0,152
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	5	0,370	11	1,628	0	0	0	0	16	1,998	0,125
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	4	0,296	4	0,592	6	1,326	2	0,590	16	2,804	0,175
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	3	0,222	7	1,036	3	0,663	3	0,885	16	2,806	0,175
<b>TOTAL</b>												20,830	<b>1,302</b>

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS ( 1.47 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
En promedio, el docente de su institución:													
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	4	0,296	4	0,592	3	0,663	5	1,475	16	3,026	0,189
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	1	0	5	0,370	5	0,740	5	1,105	0	0	16	2,215	0,138
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	2	0	7	0,518	3	0,444	4	0,884	0	0	16	1,846	0,115
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	5	0	3	0,222	4	0,592	4	0,884	0	0	16	1,698	0,106
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	4	0	7	0,518	5	0,740	0	0	0	0	16	1,258	0,079
<b>TOTAL</b>												10,043	<b>0,628</b>

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
En promedio, el docente de su institución:													
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	4	0	7	0,518	5	0,740	0	0	0	0	16	1,258	0,079
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	6	0	3	0,222	5	0,740	2	0,442	0	0	16	1,404	0,088
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	3	0	6	0,444	6	0,888	1	0,221	0	0	16	1,553	0,097
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	5	0	5	0,370	2	0,296	2	0,442	2	0,590	16	1,698	0,106
<b>TOTAL</b>												5,913	<b>0,370</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>													<b>4,069</b>

Fuente: Encuesta al Rector del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 3.1. Descripción general de resultados en la evaluación docente por parte del Director**

DIMENSIONES DE EVALUACIÓN	VALORES
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	0,928
2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES ( 2.06 PTOS)	0,841
3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS ( 2.94 PTOS)	1,302
4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS( 1.47 PTOS)	0,628
5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	0,370
PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS	4,069

Fuente: Encuesta al Rector del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

El puntaje general de la evaluación docente por parte del Director, valorada sobre 10 puntos, es de 4,069 lo que corresponde al 40,69% equivalente a un puntaje mejorable, por lo cual se determina que el Rector no ve de buena manera el trabajo de los docentes. En todas las dimensiones los maestros han adquirido un puntaje mejorable. Entonces a juicio del Rector es fundamental mejorar la calidad de la educación en la institución principalmente en atención a estudiantes con necesidades individuales, así como relación con la comunidad y sociabilidad pedagógica.

TABLA N° 4

## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES (24 PTOS)

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	156		
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	5	0	17	2,907	41	14,063	31	15,934	62	42,532	156	75,436	0,484
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	15	0	14	2,394	20	6,860	28	14,392	79	54,194	156	77,840	0,499
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	6	0	45	7,695	22	7,546	43	22,102	40	27,440	156	64,783	0,415
1.4. Realiza introducción antes de iniciar un nuevo tema.	12	0	15	2,565	27	9,261	30	15,420	72	49,392	156	76,638	0,491
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	7	0	14	2,394	22	7,546	36	18,504	77	52,822	156	81,266	0,521
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	15	0	11	1,881	36	12,348	32	15,448	62	42,532	156	72,209	0,463
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación para sus clases.	22	0	15	2,565	32	10,976	33	16,962	54	37,044	156	67,547	0,433
1.8. Desarrolla en estudiantes la siguientes habilidades:													
1.8.1. Analizar.	2	0	17	2,907	21	7,203	40	20,560	76	52,136	156	82,806	0,531
1.8.2. Sintetizar.	24	0	23	3,933	48	16,464	20	10,280	41	28,126	156	58,803	0,377
1.8.3. Reflexionar.	1	0	8	1,368	24	8,232	41	21,074	82	56,252	156	86,926	0,557
1.8.4. Observar.	4	0	3	0,513	33	11,319	26	13,364	90	61,740	156	86,936	0,557
1.8.5. Descubrir.	7	0	15	2,565	22	7,546	39	20,046	73	50,078	156	80,235	0,514
1.8.6. Redactar con claridad.	7	0	14	2,394	19	6,517	41	21,074	75	51,450	156	81,435	0,522
1.8.7. Escribir correctamente.	8	0	10	1,710	20	6,860	30	15,420	88	60,368	156	84,358	0,541
1.8.8. Leer comprensivamente.	14	0	17	2,907	48	16,464	35	17,990	42	28,812	156	66,173	0,424
<b>TOTAL</b>												1143,391	<b>7,329</b>

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	156		
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	5	0	10	1,710	24	8,232	26	24,672	91	62,426	156	97,040	0,622
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	2	0	9	1,539	11	3,773	32	19,532	101	69,286	156	94,130	0,603
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	9	0	8	1,368	23	7,889	41	24,158	75	51,450	156	84,865	0,544
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	15	0	15	2,565	19	6,517	45	19,532	62	42,532	156	71,146	0,456
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	29	0	13	2,223	31	10,633	43	24,158	40	27,440	156	64,454	0,413
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	22	0	19	3,249	37	12,691	38	21,588	40	27,440	156	64,968	0,416
TOTAL												476,603	3,055
3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	156		
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	37	0	12	2,052	25	8,575	34	17,476	48	32,928	156	61,031	0,391
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	49	0	23	3,933	20	6,860	30	15,420	34	23,324	156	49,537	0,318
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	24	0	25	4,275	30	10,290	37	19,018	40	27,440	156	61,023	0,391
3.4. Envía tareas extras a la casa.	12	0	12	2,052	27	9,261	47	24,158	58	39,788	156	75,259	0,482
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	38	0	28	4,788	33	11,319	35	17,990	22	15,092	156	49,189	0,315
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	30	0	15	2,565	31	10,633	40	20,560	40	27,440	156	61,198	0,392
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	15	0	25	4,275	29	9,947	41	21,074	46	31,556	156	66,852	0,429
TOTAL												424,089	2,719



4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SS	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	156		
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	5	0	17	2,907	31	10,633	29	14,906	74	50,764	156	79,21	0,508
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	9	0	21	3,591	24	8,232	39	20,046	63	43,218	156	75,087	0,481
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	11	0	23	3,933	38	13,034	40	20,56	44	30,184	156	67,711	0,434
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	14	0	19	3,249	23	7,889	21	10,794	79	54,194	156	76,126	0,488
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	17	0	27	4,617	12	4,116	38	19,532	62	42,532	156	70,797	0,454
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	18	0	14	2,394	28	9,604	39	20,046	57	39,102	156	71,146	0,456
TOTAL												440,077	2,821
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>												<b>15,924</b>	

Fuente: Encuesta a estudiantes del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi

Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 4.1. Descripción general de resultados en la evaluación docente por parte de los estudiantes**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	7,329
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	3,055
3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	2,719
4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	2,821
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>	<b>15,924</b>

Cómo resultados generales de la evaluación de docentes por parte de los estudiantes es una verdadera realidad donde se visualiza los problemas existentes en las aulas, principalmente en habilidades pedagógicas y didácticas, inclusive se visualiza un bajísimo puntaje en la atención a los estudiantes en sus necesidades individuales y en la relación de los maestros con los estudiantes. El resultado es preocupante porque sólo se ha cubierto un 15,924 de los 24 puntos que se asignan para esta evaluación, tomando en cuenta que son aspectos pedagógicos y didácticos en las aulas; lo que determina la necesidad urgente de aplicar estrategias que ayuden a mejorar las problemáticas y a elevar la calidad educativa en el plantel.

TABLA N° 5

## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES Y/O REPRESENTANTES (16 PTOS)

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES F.	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	127		
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	7	0	14	2,954	27	11,367	31	19,593	48	40,464	127	74,378	0,586
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	12	0	17	3,587	23	9,683	39	24,648	36	30,348	127	68,266	0,538
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	7	0	12	2,532	19	7,999	32	20,224	57	48,051	127	78,806	0,621
<b>TOTAL</b>												221,450	<b>1,744</b>

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES F.	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	127		
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0	2	0,422	30	12,630	74	46,768	21	17,703	127	77,523	0,610
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0	6	1,266	33	13,893	65	41,080	23	19,389	127	75,628	0,595
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0	8	1,688	39	16,419	59	37,288	21	17,707	127	73,102	0,576
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0	5	1,055	52	21,892	63	39,816	7	59,010	127	121,773	0,959
<b>TOTAL</b>												348,026	<b>2,740</b>

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES F.	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	127		
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0	1	0,211	35	14,735	73	46,136	18	15,174	127	76,256	0,600
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	0	7	1,477	44	18,524	62	39,184	14	11,802	127	70,987	0,559
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0	8	1,688	38	15,998	67	42,344	14	11,802	127	71,832	0,566
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	0	10	2,110	47	19,787	60	37,920	10	8,430	127	68,247	0,537
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	0	8	1,688	54	22,734	54	34,128	11	9,273	127	67,823	0,534
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	3	0,633	43	18,103	70	44,24	11	9,273	127	72,249	0,569
TOTAL												427,394	3,365

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDIALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES F.	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
El docente:	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	127		
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	1	0	4	0,844	39	16,419	69	43,608	14	11,802	127	72,673	0,572
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	1	0	8	1,688	42	17,682	58	36,656	18	15,174	127	71,200	0,561
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	1	0	6	1,622	52	21,892	53	33,496	15	12,645	127	69,655	0,548
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0	10	2,110	39	16,419	64	40,448	14	11,802	127	70,779	0,557
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	0	5	1,055	48	20,208	59	37,288	15	12,645	127	71,196	0,561
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	0	7	1,477	45	18,945	60	37,920	15	12,645	127	70,987	0,559
<b>TOTAL</b>												426,490	<b>3,358</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>												<b>11,207</b>	

Fuente: Encuesta a padres de familia del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 5.1. Descripción general de resultados en la evaluación docente por parte de los padres de familia y/o representantes**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	1,744
2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	2,740
3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	3,365
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)	3,358
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>	<b>11.207</b>

Fuente: Encuesta a padres de familia del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

El puntaje general de la evaluación docente por parte de los Padres de Familia, valorada sobre 16 puntos, es de 11, 207 que equivale al 70%, este resultado corresponde a un puntaje bueno, por lo cual se determina que los padres de familia están preocupados por la calidad educativa en la institución ya que existen aspectos importantes que deben ser mejorados.

## OBSERVACIÓN DE UNA CLASE DEL DOCENTE POR PARTE DEL MAESTRANTE (30 PTOS)

**Cuadro No. 3 Asignaturas Observadas**

N°	ASIGNATURAS	Número de observaciones
1	MATEMÁTICA	1
2	LENGUAJE	1
3	CCNN	1
4	HISTORIA	1
5	FÍSICA	1
6	QUÍMICA	1
7	INFORMATICA	1
8	INGLÉS	2
9	OTRAS (técnicas)	7
	<b>Total</b>	<b>16</b>

Fuente: Ficha de Observación aplicada en la clases de los maestros del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

TABLA N° 6

## OBSERVACIÓN DE UNA CLASE DEL DOCENTE POR PARTE DEL MAESTRANTE ( 30 PTOS)

A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN		
<b>El docente:</b>	Sí		No
1. Presenta el plan de clase al observador.	14		2
2. Inicia su clase puntualmente.	14		2
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	3		13
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	1		15
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	16		0
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	7		9
Total respuestas	55		41
Puntaje total.	68,75		0,00
<b>Puntaje promedio.</b>	4,296		0,00
B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN		
<b>El docente:</b>	Sí		No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	13		3
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones</i> .	16		0
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	6		10
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	16		0
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	2		14
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	7		9
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	15		1
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	16		0
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	2		14
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	14		2



11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	12		4
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	9		7
13. Envía tareas	15		1
Total respuestas	143		65
Puntaje total.	179		0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>11,19</b>		<b>0,00</b>
<b>C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS) CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>		
El docente:	Sí		No
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	12		4
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	14		2
3. Valora la participación de los estudiantes.	9		7
4. Mantiene la disciplina en el aula.	14		2
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	12		4
Total respuestas	61		19
Puntaje total.	76,3		23,8
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>4,765</b>		<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>20,248</b>		<b>0,00</b>

Fuente: Ficha de Observación aplicada en la clases de los maestros del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 6.1. Descripción general de resultados en la observación de las clases de los docentes por parte del maestrante**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS)	4,296
B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)	11,19
C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS)	4,765
<b>PUNTAJE TOTAL/ 30 PUNTOS</b>	<b>20,248</b>

Fuente: Ficha de Observación aplicada en la clases de los maestros del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

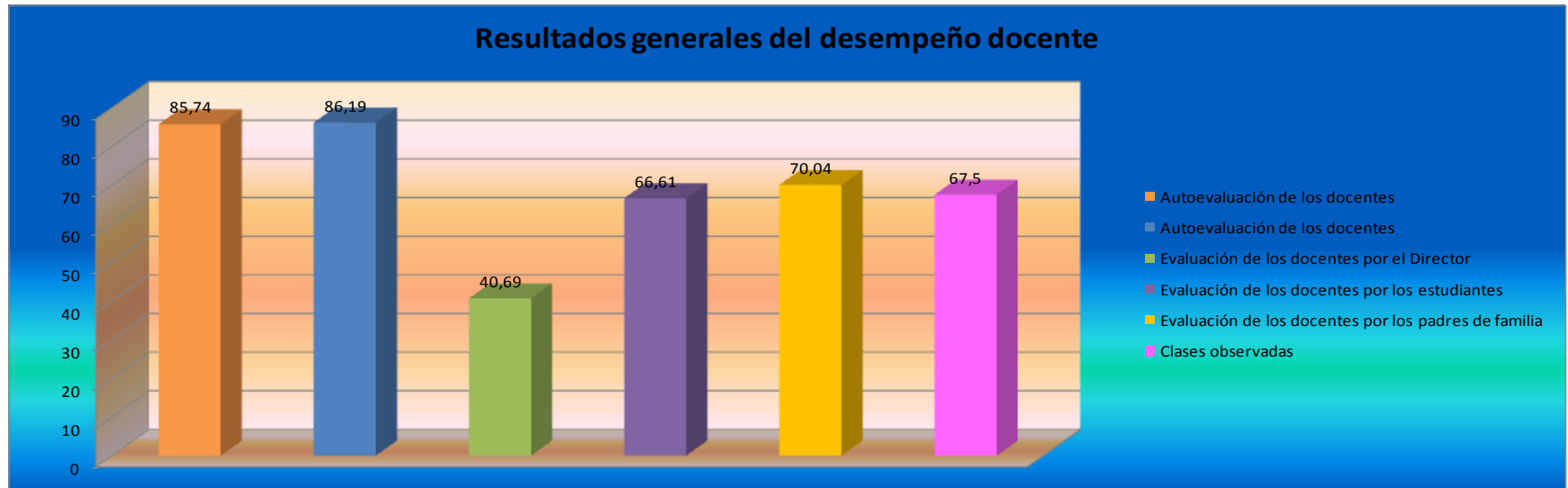
En la clase observada que tiene una valoración de 30 puntos, se pueden distinguir aspectos positivos y negativos en las diferentes dimensiones evaluadas. Así, en actividades iniciales el puntaje es de 4,297 sobre 7,5 casi un porcentaje de mitad, mitad, que corresponde al 57%; aunque es fundamental reconocer que ningún maestro da a conocer los objetivos, nadie revisa las tareas y pocos realizan una evaluación diagnóstica de temas anteriores. Y, en el proceso de enseñanza – aprendizaje, de una valoración de 16,25, el puntaje obtenido es de 11,19, equivalente al 69%; lo que define una calificación de buena en estos dos aspectos. Sin embargo, en lo referente al ambiente en el aula, de una valoración de 6,25 se evidencia una calificación de 4,765 correspondiente al 76% que se enmarca dentro del rango de excelente. Sumados los aportes en cada dimensión se obtiene un total de 20,248 sobre 30 puntos, que equivale al 67%, lo que finalmente les ubica dentro de la calificación de buena.

**Tabla 7. CALIFICACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE:**

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>%</b>
Autoevaluación de los docentes	8,574	85.74
Coevaluación de los docentes	8,619	86.19
Evaluación de los docentes por el Rector o Director	4,069	40.69
Evaluación de los docentes por los estudiantes	15,987	66.61
Evaluación de los docentes por los padres de familia	11,207	70.04
<b>CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	<b>48,456</b>	
<b>CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:</b>	<b>20,248</b>	<b>67.5</b>
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES</b>	<b>68,704</b>	<b>B BUENO</b>

Autora: Graciela Vásquez

Gráfico No. 1



Autora: Graciela Vásconez

De acuerdo a los resultados obtenidos y graficados es relevante reconocer que los docentes obtuvieron un puntaje de excelente en la autoevaluación y en la coevaluación; el menor puntaje con el Director que corresponde a una calificación de mejorable; con los estudiantes una calificación de bueno, al igual que en la evaluación de parte de los padres de familia. Con ello se puede establecer que la realidad en la institución es que existen dificultades del docente en el trabajo realizado en el aula, por lo que es fundamental mejorar los problemas a través de una capacitación a los docentes.

**5.1.2 Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo aplicadas al rector, consejo directivo, consejo estudiantil, comité central de padres de familia y supervisor escolar del Instituto Tecnológico de la Industria de Cuero Cotacachi.**

## DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO

TABLA N° 8

### AUTOEVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR, (20.00 PTOS)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL AUTORIDADES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.2 Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	1	0,058	0	0	0	0	0	0	1	0,058	0,058
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175

1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175

1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233

1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	0,175			1	0,175	0,175
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	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	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	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	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233



1.57. Coordino con el Presidente del Comité 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	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.60. Informo sobre la ejecución de recursos, a organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
<b>TOTAL</b>												<b>12,531</b>	<b>12,531</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL AUTORIDADES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	1		
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	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	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	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
<b>TOTAL</b>												3,204	<b>3,204</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL AUTORIDADES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
3.3. Mantengo buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,233	1	0,233	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	1	0,175	0	0	1	0,175	0,175
<b>TOTAL</b>												1,749	1,749
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>												<b>17,251</b>	

Fuente: Encuesta al Rector del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 8.1. Descripción general de resultados en la autoevaluación del Director**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	12,531
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	3,204
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	1,749
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>	<b>17,251</b>

Autora: Graciela Vásquez

El puntaje general de la autoevaluación del señor Rector es de 17,251 sobre 20 lo que corresponde al 87% con un calificación de excelente, con ello se establece que el Directivo está consciente de que su trabajo es excelente pero el puntaje de 4 que colocó en algunos aspectos determina que hace falta trabajar principalmente en las competencias gerenciales.

**TABLA N° 9**  
**EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO**  
**(20.00 PTOS)**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES 5	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	1	0,118	2	0,354	2	0,472	5	0,944	0,189
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	2	0,472	5	0,826	0,165
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	2	0,118	0	0	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	1	0,118	3	0,531	1	0,236	5	0,885	0,177
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	2	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	0	0	5	0,354	0,071
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	1	0	0	0	0	0	3	0,531	1	0,236	5	0,767	0,153
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,708	5	0,708	0,142
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	2	0,236	2	0,354	1	0,236	5	0,826	0,165
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	1	0,059	1	0,118	2	0,354	1	0,236	5	0,767	0,153
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	2	0,472	5	0,826	0,165
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del	0	0	0	0	2	0,236	2	0,354	1	0,236	5	0,826	0,165

personal, para mejorar la gestión institucional.														
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	3	0,531	2	0,472	5	1,003	0,201	
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	3	0,531	2	0,472	5	1,003	0,201	
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	2	0,236	1	0,177	2	0,472	5	0,885	0,177	
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	1	0,118	0	0	4	0,944	5	1,062	0,212	
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	1	0,118	0	0	4	0,944	5	1,062	0,212	
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	1	0,059	0	0	0	0	4	0,944	5	1,003	0,201	
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	1	0,059	0	0	2	0,354	2	0,472	5	0,885	0,177	
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	1	0,118	0	0	4	0,944	5	1,062	0,212	
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0	0	3	0,531	2	0,472	5	1,003	0,201	
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189	
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	1	0	0	0	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,885	0,177	
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	1	0,059	0	0	2	0,354	2	0,472	5	0,885	0,177	
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,180	5	1,18	0,236	
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	0	0	0	0	3	0,531	2	0,472	5	1,003	0,201	
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0	0	2	0,354	3	0,708	5	1,062	0,212	
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	1	0,118	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201	

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	0	0	1	0,177	4	0,944	5	1,121	0,224
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	2	0,236	2	0,354	1	0,236	5	0,826	0,165
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	1	0,118	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	1	0,059			3	0,531	1	0,236	5	0,826	0,165
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	1	0,118	0	0	4	0,944	5	1,062	0,212
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	2	0,236	0	0	3	0,708	5	0,944	0,189
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	1	0,118	2	0,354	2	0,472	5	0,944	0,189
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	2	0,236	3	0,531	0	0	5	0,767	0,153
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	2	0,236	2	0,354	1	0,236	5	0,826	0,165
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	1	0,059	2	0,236	2	0,354	0	0	5	0,649	0,130
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	2	0,472	5	0,826	0,165
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	2	0,472	5	0,826	0,165
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	1	0,059	1	0,118	0	0	3	0,708	5	0,885	0,177
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	1	0,059	0	0	2	0,354	2	0,472	5	0,885	0,177
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	1	0,059	0	0	3	0,531	1	0,236	5	0,826	0,165
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0,944	5	0,944	0,189
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	1	0	1	0,059	0	0	1	0,177	2	0,472	5	0,708	0,142
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	1	0,118	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201

1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	1	0	0	0	1	0,118	2	0,354	1	0,236	5	0,708	0,142
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	1	0,059	1	0,118	3	0,531	0	0	5	0,708	0,142
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	1	0,059	1	0,118	0	0	3	0,708	5	0,885	0,177
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0			1	0,118	4	0,708	0	0	5	0,826	0,165
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	1	0,059	1	0,118	3	0,531	0	0	5	0,708	0,142
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	1	0,059	1	0,118	2	0,354	1	0,236	5	0,767	0,153
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	2	0,118	0	0	2	0,354	1	0,236	5	0,708	0,142
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	1	0,059	0	0	3	0,531	1	0,236	5	0,826	0,165
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	1	0,118	2	0,354	2	0,472	5	0,944	0,189
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	1	0	1	0,059	0	0	1	0,177	2	0,472	5	0,708	0,142
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0	0	1	0,177	4	0,944	5	1,121	0,224
<b>TOTAL</b>												55,106	<b>11,021</b>



2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	1	0,059	1	0,118	1	0,177	2	0,472	5	0,826	0,165
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	1	0	1	0,059	1	0,118	0	0	2	0,472	5	0,649	0,130
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	2	0	0	0	1	0,118	0	0	2	0,472	5	0,590	0,118
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	2	0	0	0	1	0,118	2	0,354	0	0	5	0,472	0,094
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	1	0	0	0	1	0,118	3	0,531	0	0	5	0,649	0,130
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	0,118	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	2	0,236	2	0,354	1	0,236	5	0,826	0,165
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	1	0,059	1	0,118	2	0,354	1	0,236	5	0,767	0,153
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	1	0,059	0	0	2	0,354	2	0,472	5	0,885	0,177
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	2	0,354	3	0,708	5	1,062	0,212
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	1	0,118	3	0,531	1	0,236	5	0,885	0,177
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	0,118	2	0,354	2	0,472	5	0,944	0,189
<b>TOTAL</b>												<b>11,446</b>	<b>2,289</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	5		
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1	0,118	0	0	4	0,944	5	1,062	0,212
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	1	0,059	0	0	0	0	4	0,944	5	1,003	0,201
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	1	0,059	0	0	0	0	4	0,944	5	1,003	0,201
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	0,118	1	0,177	3	0,708	5	1,003	0,201
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	1	0,059	0	0	1	0,177	3	0,708	5	0,944	0,189
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0	0	1	0,177	4	0,944	5	1,121	0,224
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	1	0,177	4	0,944	5	1,121	0,224
<b>TOTAL</b>												9,145	<b>1,829</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>												<b>15,139</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del Consejo Directivo del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 9.1. Descripción general de resultados del Director por el Consejo Directivo**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	11,021
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	2,289
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	1,829
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>	<b>15,139</b>

Autora: Graciela Vásquez

El puntaje general de la evaluación del señor Rector por el Consejo Directivo es de 15,139 sobre 20 lo que corresponde al 76% con un calificación de excelente, con ello se establece que el Consejo Directivo está conforme con el trabajo de la autoridad; más, sin embargo de ellos hay muchos aspectos que mejorar principalmente en lo relacionado con competencias gerenciales.

TABLA N° 10

## EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20.00 PTOS)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL ESTUDIANTES <b>8</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	5	1,785	1	0,536	2	1,430	8	3,751	0,469
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	1	0	1	0,179	1	0,357	3	1,608	2	1,430	8	3,574	0,447
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	1	0,357	4	2,144	3	2,145	8	4,646	0,581
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	2	0,714	0	0	6	4,290	8	5,004	0,626
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	1	0,179	1	0,357	6	3,216	0	0	8	3,752	0,469
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	1	0	0	0	2	0,714	5	2,680	0	0	8	3,394	0,424
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	1	0,179	0	0	6	3,216	1	0,715	8	4,110	0,514
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	2	0,714	4	2,144	2	1,430	8	4,288	0,536
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	1	0	0	0	3	1,071	3	1,608	1	0,715	8	3,394	0,424
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	1	0	2	0,358	2	0,714	2	1,072	1	0,715	8	2,859	0,357
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	2	0,358	2	0,714	4	2,144	0	0	8	3,216	0,402
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	3	0,537	5	1,785	0	0	0	0	8	2,322	0,290
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	5	1,785	3	1,608	0	0	8	3,393	0,424
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	3	1,071	1	0,536	4	2,860	8	4,467	0,558
<b>TOTAL</b>												<b>52,170</b>	<b>6,521</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL ESTUDIANTES <b>8</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	1	0	0	0	6	2,142	1	0,536	0	0	8	2,678	0,335
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	2	0,358	1	0,357	5	2,680	0	0	8	3,395	0,424
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	5	1,785	0	0	3	2,145	8	3,930	0,491
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	2	0,714	2	1,072	4	2,860	8	4,646	0,581
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	3	0	0	0	3	1,071	2	1,072	0	0	8	2,143	0,268
<b>TOTAL</b>												<b>16,792</b>	<b>2,099</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL ESTUDIANTES <b>8</b>	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	2	0,358	1	0,357	5	2,680	0	0	8	3,395	0,424
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	1	0	0	0	3	1,071	4	2,144	0	0	8	3,215	0,402
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	1	0,179	4	1,428	3	1,608	1	0,715	8	3,930	0,491
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1	0,357	5	2,680	2	1,430	8	4,467	0,558
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	1	0,179	1	0,357	6	3,216	0	0	8	3,752	0,469
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	1	0,179	2	0,714	3	1,608	2	1,430	8	3,931	0,491
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	1	0	0	0	1	0,357	5	2,680	1	0,715	8	3,752	0,469
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar cultura de paz en la institución ed.	0	0	1	0,179	1	0,357	5	2,680	1	0,715	8	3,931	0,491
3.9. Reconoce públicamente esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad ed., para alcanzar altos logros en el aprendizaje de estudiantes.	0	0	0	0	4	1,428	2	1,072	2	1,430	8	3,930	0,491
<b>TOTAL</b>												34,303	<b>4,288</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>												<b>12,908</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del Consejo Estudiantil del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 10.1 Descripción general de resultados del Director por el Consejo Estudiantil**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	6,521
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	2,099
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	4,288
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>	<b>12,908</b>

Autora: Graciela Vásquez

El puntaje general de la evaluación del señor Rector por parte de los estudiantes del Consejo estudiantil es de 12,908 sobre 20 lo que corresponde al 65% con una calificación de buena, con ello se establece que el Consejo estudiantil no está muy conforme con el trabajo de la autoridad y de acuerdo con los resultados de las tablas las reformas deberían ser en las competencias gerenciales, competencias pedagógicas y competencias de liderazgo en la comunidad; solo mejorando estos aspectos se podría contribuir a lograr una educación de calidad.

TABLA N° 11

## EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR PARTE DEL COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES 6	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	1	0,179	1	0,263	2	0,784	2	1,048	6	2,274	0,379
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	1	0,179	2	0,526	1	0,392	2	1,048	6	2,145	0,358
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	1	0,132	2	0,358	1	0,263	1	0,392	1	0,527	6	1,672	0,279
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	2	0,358	1	0,263	2	0,784	1	0,527	6	1,932	0,322
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	1	0,179	1	0,263	1	0,392	3	1,581	6	2,415	0,403
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	1	0,179	2	0,526	1	0,392	2	1,048	6	2,145	0,358
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	1	0,132	1	0,179	1	0,263	1	0,392	2	1,048	6	2,014	0,336
1.13. Toma en cuenta a los padres de	1	0,132	2	0,358	1	0,263	1	0,392	1	0,527	6	1,672	0,279



familia en la planificación de las labores de la institución.													
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	2	0,358	1	0,263	2	0,784	1	0,527	6	1,932	0,322
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	3	0,789	1	0,392	2	1,048	6	2,229	0,372
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
1.17. Coordina con el Presidente de 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	0,789	1	0,392	2	1,048	6	2,229	0,372
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a organismos externos a la institución.	0	0	2	0,358	2	0,526	1	0,392	1	0,527	6	1,803	0,301
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
1.20- Coordina el proceso de manejo de recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	1	0,179	1	0,263	2	0,784	2	1,048	6	2,274	0,379
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	2	0,358	2	0,526	1	0,392	1	0,527	6	1,803	0,301
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	2	0,526	1	0,392	3	1,581	6	2,499	0,417
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	2	0,526	1	0,392	3	1,581	6	2,499	0,417
<b>TOTAL</b>												<b>50,583</b>	<b>8,431</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	6		
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	2	0,358	2	0,526	1	0,392	1	0,527	6	1,803	0,301
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,263	3	1,176	2	1,048	6	2,487	0,415
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	2	0,358	1	0,263	1	0,392	2	1,048	6	2,061	0,344
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	2	0,358	2	0,526	1	0,392	1	0,527	6	1,803	0,301
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
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	0	0	2	0,526	1	0,392	3	1,581	6	2,499	0,417
<b>TOTAL</b>												<b>13,011</b>	<b>2,169</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL PADRES 6	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	1	0,179	1	0,263	1	0,392	3	1,581	6	2,415	0,403
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	2	0,784	4	2,108	6	2,892	0,482
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los miembros de la comunidad ed.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	2	0,358	1	0,263	1	0,392	2	1,048	6	2,061	0,344
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1	0,263	2	0,784	3	1,581	6	2,628	0,438
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	2	0,526	2	0,784	2	1,048	6	2,358	0,393
<b>TOTAL</b>												25,224	<b>4,204</b>
													<b>14,804</b>

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del Comité de Padres de familia del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi  
 Autora: Graciela Vásconez

**Tabla 11.1 Descripción general de resultados del Director por el Comité Central de Padres de Familia**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	8,431
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	2,169
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	4,204
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>	<b>14,804</b>

Autora: Graciela Vásquez

El puntaje general de la evaluación del señor Rector por parte del Comité Central de Padres de Familia es de 14,804 sobre 20 lo que corresponde al 74% con un calificación de buena, con ello se establece que el comité de Padres de Familia no está muy conforme con el trabajo de la autoridad y de acuerdo a las tablas las mejoras deberían ser en las competencias generales y competencias pedagógicas; esto ayudará a obtener una educación de calidad.

TABLA N° 12

## EVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR POR EL SUPERVISOR ESCOLAR (20 PTOS)

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SUPERVISOR	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	1	0,132	0	0	0	0	0	0	1	0,132	0,132
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	1	0,132	0	0	0	0	0	0	1	0,132	0,132
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	1	0,132	0	0	0	0	0	0	1	0,132	0,132
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167

11.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	1	0,112			0	0	1	0,112	0,112
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	1	0,132	0	0	0	0	0	0	1	0,132	0,132
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112

1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.52. Planifica y programa los recursos del	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112

presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.													
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
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	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
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	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
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 Directivo o Técnico.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	1	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,056	0,056
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
<b>TOTAL</b>												<b>8,623</b>	<b>8,623</b>



2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SUPERVISOR	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	1		
2.1. Organiza la elaboración del 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	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
<b>TOTAL</b>												1,79	<b>1,790</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN										TOTAL SUPERVISOR	VALORACIÓN N TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1		2		3		4		5				
	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	f	valor	1		
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	1	0,167	0	0	1	0,167	0,167
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,223	1	0,223	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	1	0,112	0	0	0	0	1	0,112	0,112
<b>TOTAL</b>												1,398	<b>1,398</b>
													<b>11,811</b>

Fuente: Encuesta realizada al supervisor del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi

Autora: Graciela Vásquez

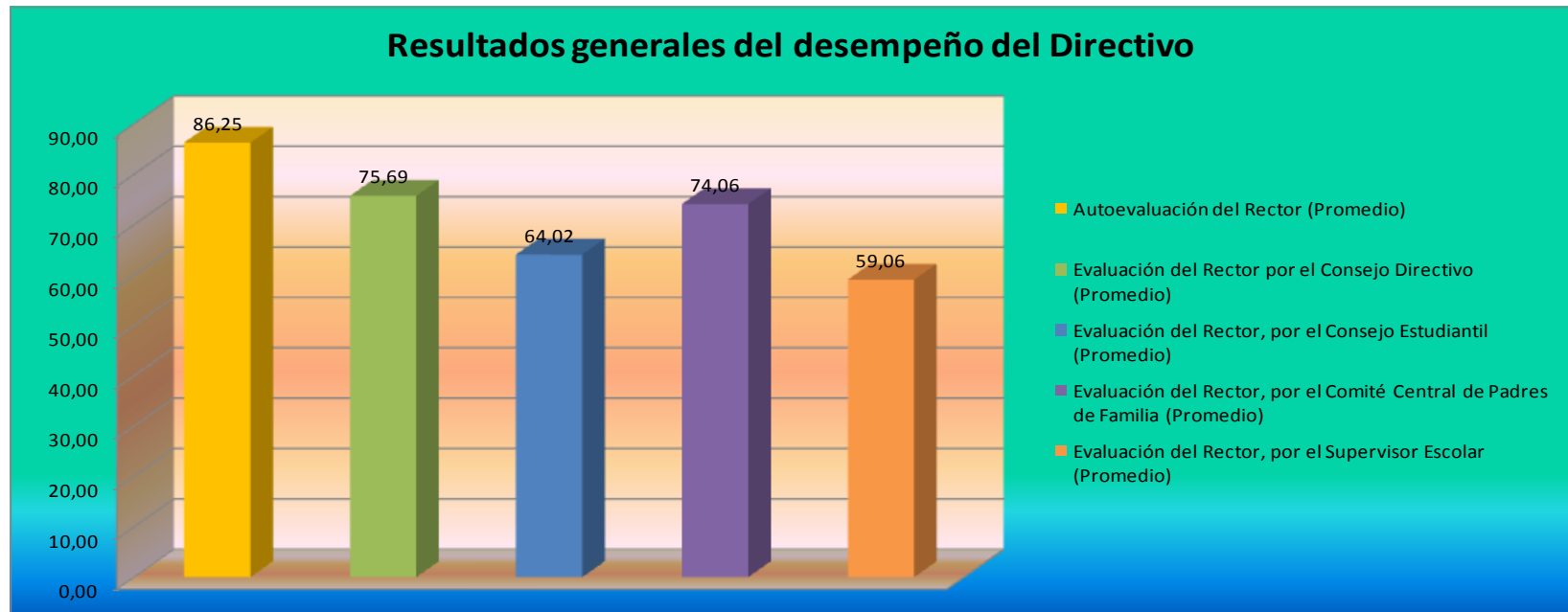
**Tabla 12.1 Descripción general de resultados del Director por el Supervisor**

<b>DIMENSIONES DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	8,623
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	1,790
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	1,398
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>	<b>11,811</b>

El puntaje general de la evaluación del señor Rector por parte del Supervisor es de 11,811 sobre 20 lo que corresponde al 59% con un calificación de buena, con ello se establece que el supervisor no está muy satisfecho con el desempeño profesional del rector y de acuerdo a las tablas las mejoras deberían ser en las competencias gerenciales y pedagógicas y competencias de liderazgo en la comunidad; solo mejorando estos aspectos se podrá obtener una educación de calidad.

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA/ POR INSTRUMENTO:</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>
Autoevaluación del Rector, por el Consejo Directivo (Promedio)	17,251	86,25
Evaluación del Rector por el Consejo Directivo (Promedio)	15,139	75,69
Evaluación del Rector, por el Consejo Estudiantil (Promedio)	12,908	64,02
Evaluación del Rector, por el Comité Central de Padres de Familia (Promedio)	14,804	74,06
Evaluación del Rector, por el Supervisor Escolar (Promedio)	11,811	59,06
	71,913	

Gráfico No. 2



De acuerdo a los resultados obtenidos y graficados es importante determinar que el señor Rector del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi obtuvo un puntaje de excelente en la autoevaluación y evaluación por el Consejo Directivo; y un puntaje bueno en la evaluación por el Consejo Estudiantil, Comité de padres de familia y por el Supervisor; dando un promedio general de 71,913 con una calificación de bueno. Este resultado demuestra que hace falta en la institución desarrollar competencias gerenciales en el Directivo; aspectos fundamentales para manejar de forma adecuada la institución y demostrar la calidad institucional.

## RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN

<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES</b>	68,704/100	B	<b>BUENA</b>
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS</b>	71,858/100	B	<b>BUENA</b>
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA</b>	70,397/100	B	<b>BUENA</b>

### DESEMPEÑO DOCENTE

N°	Escala de calificación	puntaje
1	Excelente	0
2	Bueno	68,704

### DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

N°	Escala de calificación	puntaje
1	Excelente	0
2	Bueno	71,858

### DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

N°	Escala de calificación	puntaje
1	Excelente	0
2	Bueno	70,397

La sumatoria del desempeño profesional docente y el desempeño profesional del directivo define la sumatoria institucional que es de 70,397; lo que corresponde a una calificación de buena.

Esta calificación especifica a la institución como un establecimiento con buenos maestros y buen directivo, pero que falta mejorar varios aspectos importantes para llegar a la excelencia y con ello elevar la calidad educativa.

## 5.2 Discusión

Toda profesión necesita de un excelente desempeño profesional, que implica el dominio de las habilidades, conocimientos y experiencias laborales.

En lo referente a la educación, el compromiso es mayor porque se trabaja con niños y jóvenes que necesitan formarse, los mismos que constituyen el fundamento del futuro de las naciones, por ello, los docentes y los directivos de las instituciones educativas deben cumplir con prestancia su ejercicio profesional.

De acuerdo al marco teórico desarrollado anteriormente, la evaluación del desempeño se entiende “como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el fin de comprobar y valorar el efecto formativo que produce en los estudiantes, su modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, su motivación, originalidad, independencia, flexibilidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, colegas, directivos”. (Remedios González, 2007).

Esto hace referencia a que el cambio en la estructura del sistema educativo necesita tener una relación directa con la práctica, por ello, la necesidad de una evaluación al desempeño profesional de docentes y del directivo fue imperiosa.

Procediendo en consecuencia y de acuerdo a la **autoevaluación** aplicada a los docentes, el puntaje general obtenido en este rubro es del 85,74%, lo que corresponde a un puntaje **excelente**, por lo cual se determina que los maestros se encuentran satisfechos con su trabajo.

Las dimensiones tomadas en cuenta en esta autoevaluación son sociabilidad pedagógica, habilidades pedagógicas y didácticas, desarrollo emocional, atención a estudiantes con necesidades especiales, relación con la comunidad y el clima de trabajo.

De todas estas dimensiones, en sociabilidad pedagógica es donde los maestros han adquirido menor puntaje por lo que se establece que hace falta mejorar el trato con los estudiantes, fomentando la autodisciplina, interactuando con firmeza y respeto, acogiendo sus sugerencias y opiniones, pero fundamentalmente, preocupándose por las faltas de los estudiantes, haciendo un llamado a los padres de familia como principales responsables de los mismos.

Acudiendo a las palabras de Fernández (2003), la sociabilidad pedagógica es considerada como la esencia de una realidad donde el buen trato al estudiante, el comprenderle como ser humano y como parte de un proceso formativo requieren ser altamente atendidas.

En el caso de la **coevaluación** docente y respecto a todas las dimensiones evaluadas, se obtiene un puntaje general de 8,619 sobre diez; que corresponde a un 86,19% de cumplimiento, equivalente a una calificación **sobresaliente**, determinándose así, que los maestros tienen un magnífico desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas, que cumplen a cabalidad con las normas y reglamentos, y que están predispuestos al cambio, llegando a la plenitud de su equilibrio emocional. Con estos datos se podría concluir que la visión de los evaluadores en función de los compañeros evaluados es perfecta.

La calificación general alcanzada en todas las dimensiones de la evaluación docente **por parte del Director** es del 40,69%, lo que implica un puntaje **mejorable**, por lo cual se establece que a juicio del Rector es fundamental elevar la calidad de la educación en la institución, principalmente en atención a estudiantes con necesidades individuales, así como la relación con la comunidad y sociabilidad pedagógica.

En concordancia al Marco teórico investigado y según Félix Pacheco Serradé (2001) para lograr una adecuada concepción pedagógica, resulta imprescindible la realización de un certero diagnóstico de cada uno de los estudiantes, a partir del cual se hace posible dar tratamiento a las particularidades individuales tanto a los de mayores

dificultades como a los más aventajados, siempre teniendo presente la zona de desarrollo próximo.

Según esta evaluación también es necesario mejorar la relación de los maestros con la comunidad, participando en sus actividades, estableciendo vínculos con los padres de familia para analizar los problemas de rendimiento y comportamiento de sus hijos, siendo un comunicador efectivo que facilite el proceso de aprendizaje, exhibiendo una preparación idónea, haciendo uso de las relaciones interpersonales con propiedad y distinción y guiando a los educandos en valores y principios universales. Sólo de esta manera la familia y la sociedad se verán comprometidas con la educación.

Los resultados generales de la evaluación de docentes **por parte de los estudiantes** reflejan los problemas existentes en las aulas, principalmente en habilidades pedagógicas y didácticas, inclusive se representa un bajísimo puntaje en la atención a los estudiantes con necesidades individuales y en la relación de los maestros con los alumnos.

La derivación es preocupante porque sólo se ha cubierto un 66% del puntaje total que equivale a una valoración de **bueno**, lo que exige la necesidad urgente de aplicar estrategias que ayuden a mejorar la problemática detectada y a elevar la calidad educativa en la institución.

En vista de que en esta estimación se destaca el problema pedagógico y didáctico que tienen los maestros en relación con el proceso de enseñanza – aprendizaje y considerando que el docente y el estudiante son el punto de partida, será de suma importancia tener presente los estilos de aprendizaje de nuestros educandos: rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que servirán como indicadores de cómo los alumnos perciben las interacciones y como responden a sus ambientes de instrucción.

Recordemos pues, que cada individuo es único e irrepetible, por lo tanto diferente de los demás. Al reconocer como docentes cual es el estilo de aprendizaje que poseen



nuestros alumnos, se nos facilitará y se les hará a ellos más comprensible lo que nosotros queremos que aprendan.

El puntaje general de la evaluación docente **por parte de los padres de familia** es del 70%, lo que equivale a una valoración de **bueno**, por lo cual se asume que los padres de familia están preocupados por la calidad educativa en la institución y que existen aspectos importantes que deben ser mejorados.

En las **clases observadas** a los 16 maestros se obtiene un puntaje promedio de 20, 248 que corresponde al 67% considerado como **bueno**; los datos demuestran que hace falta mejorar la calidad del desempeño de los docentes.

De acuerdo a los resultados generales obtenidos, es relevante reconocer que los **docentes** obtuvieron un puntaje **excelente** en la **autoevaluación** y en la **coevaluación**; además se debe hacer notar que el **menor** puntaje que corresponde a una calificación de **mejorable** fue otorgado por el **Rector**; con los **estudiantes** al igual que con los **padres de familia** obtuvieron una calificación de **bueno**.

Haciendo un balance, se puede establecer que la realidad en esta institución es medianamente satisfactoria y que si se han evidenciado dificultades del docente en el trabajo realizado en el aula, razón por la que, es fundamental tratar de resolver los problemas detectados a través de una capacitación.

Una mayor argumentación y relación de los datos obtenidos con la teoría base, admite establecer que no se cumple a cabalidad con los estándares de calidad definidos por el gobierno, principalmente en los esquemas del compromiso ético del maestro y en la falta de preocupación del docente por la formación de sus estudiantes como seres humanos y como ciudadanos en el marco del Buen Vivir; así como el deterioro del compromiso y relación con la colectividad.

Otro aspecto que no se está cumpliendo en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi, está enmarcado dentro del desarrollo profesional, ya que el docente

no reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de los estudiantes, restándole la importancia necesaria.

Los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula también requieren de atención porque se obtuvo una puntuación buena.

El principal problema en este sentido, radica en las actividades iniciales seguidas de las actividades de desarrollo; además se determina que los maestros no relacionan los temas de estudio con la realidad, y que tienen dificultades para hacerse comprender por los estudiantes. Con ello, se está incumpliendo con el estándar de gestión de aprendizaje que hace alusión a que el maestro debe actuar de forma interactiva con sus alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con la obtención de toda esta información, se da cumplimiento a uno de los objetivos de la investigación que era evaluar el desempeño profesional del docente en las instituciones educativas de educación básica y bachillerato del Ecuador, y la consiguiente **comprobación del supuesto** respecto de los profesionales de la docencia que hace alusión a la característica de deficiente en función de los estándares de calidad, **como falsa**.

Siguiendo en la misma línea y haciendo referencia a la evaluación al **Señor Rector**, la misma que fue correlacionada con el objetivo planteado en esta investigación respecto de apreciar el ejercicio profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, **se ha comprobado como falso** aquel supuesto de deficiencia en el desempeño profesional del directivo en relación con los estándares de calidad.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, los mismos que arrojan una calificación promedio de buena, se deduce que los evaluadores no se encuentran totalmente convencidos del trabajo que realiza la autoridad.

Para ratificar lo expuesto se detallan la información de los resultados obtenidos en la evaluación.

El puntaje general de la **autoevaluación del señor Rector** es de 17,251 sobre 20 lo que corresponde al 87% con un calificación de **excelente**, con ello se establece que el Directivo está consciente de que su trabajo es excelente, sin embargo, la calificación de 4 que colocó en algunos aspectos, determina que le hace falta mejorar principalmente en competencias gerenciales.

El puntaje general de la evaluación del señor Rector **por el Consejo Directivo** es de 15,139 sobre 20 lo que corresponde al 75,65%, lo que da una puntuación de **excelente**, determinándose que este Consejo está satisfecho con el desempeño del señor Rector; sin embargo, hay muchos aspectos relacionados con las competencias gerenciales del mismo que requieren de perfeccionamiento.

La evaluación del señor Rector por parte de los estudiantes del **Consejo estudiantil** alcanza un resultado de 12,908 sobre 20 lo que corresponde al 65% con un calificación de **buena**, que indica que este grupo no está muy conforme con el trabajo de la autoridad, y de acuerdo a las tablas las mejoras deberían darse en las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad.

La apreciación global de la evaluación del señor Rector por parte del **Comité Central de Padres de Familia** es de 14,804 sobre 20 lo que corresponde al 74% con un valoración de **buena**, con estos datos se aprecia que este Comité está medianamente satisfecho con la labor del directivo, además la información recabada en las tablas remarca que las reformas deberían darse en las competencias gerenciales y pedagógicas.

El promedio en la evaluación del señor Rector **por parte del Supervisor** es de 11,811 sobre 20 lo que corresponde al 59% que resulta en una calificación de **buena**, apreciándose así que el supervisor zonal no tiene conformidad total con el desempeño profesional del director y de acuerdo a los datos obtenidos en las tablas, los cambios deberían darse en las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad; lo que denota que mejorando en estos aspectos coadyuvarían a obtener una educación de calidad.

Resumiendo, los resultados obtenidos y graficados estipulan que el señor Rector del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi obtuvo un puntaje de **excelente** en la **autoevaluación** y evaluación por el **Consejo Directivo**; y un puntaje **bueno** en la evaluación por el **Consejo estudiantil**, **Comité de padres de familia** y por el **Supervisor**; dando un promedio general de 71,913 que recae en una calificación de **bueno**.

Este resultado demuestra que las competencias gerenciales en el Directivo del establecimiento no son las óptimas para permitirle manejarse de forma adecuada y demostrar la calidad institucional.

Se concluye de este modo que los problemas más grandes de la autoridad en esta organización educativa específica radican en las competencias gerenciales.

Si se considera que “competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales”, (Salazar, 2011), el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi requiere ampliar este tipo de aptitudes en la autoridad, como una característica profunda de la personalidad del directivo que garantizaría un desempeño exitoso en este puesto de trabajo.

Dado que esta competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización); y que estos aspectos van directamente relacionados con las competencias cognitivas, interpersonales y técnicas que un líder debe poseer, se concluye que el buen desempeño del *directivo* en las diferentes instituciones es imprescindible para el cumplimiento de normas, leyes y principios.

Además, hay que tomar en consideración que para ser conducente en una sociedad democrática, el sistema educativo será de calidad si desarrolla en los estudiantes las competencias necesarias para ejercer una ciudadanía responsable.

En el caso ecuatoriano, según señala la Constitución, se busca avanzar hacia una sociedad democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras y responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en armonía con los demás y con la naturaleza, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica.

Solo procediendo en conformidad a lo expuesto anteriormente se logrará vencer los obstáculos que impiden alcanzar las metas y objetivos pretendidos por la comunidad educativa, para luego enfrentarlos y dominarlos, consiguiendo así la tan mentada educación de calidad que certifique la idoneidad de docentes y directivos, lo que al final redundará en beneficio de los educandos y sus familias.

Finalmente, lo que resta es extraer la puntuación que obtuvo la Institución como tal, misma que se deriva de la suma de los resultados logrados en la evaluación del desempeño profesional de los docentes y del directivo del Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero Cotacachi, y que alcanza una valoración de Buena en relación con el desempeño docente con un puntaje de 68,704/100, y la calificación promedio del desempeño directivo que es de Buena con una puntuación de 71,85/100, lo cual arroja un resultado general de 70,39/100 que corresponde a la **calificación institucional**, enmarcada por los datos obtenidos como **Buena**.

En función de lo actuado y con el respaldo de la información recopilada, es preciso determinar la **negación** de los supuestos de la investigación donde se considera que: “El actual desempeño profesional de los docentes y de los directivos en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”.

## 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los maestros constituyen dentro del proceso educativo los administradores de los sistemas pedagógicos, quienes con su labor posibilitan la formación de ciudadanos útiles con criterio individual, con una visión propia y a la vez global del mundo. Sin embargo, para formar estos ciudadanos se necesita un óptimo desempeño del docente, es decir que su trabajo sea de calidad dentro de sus habilidades pedagógicas y didácticas, estabilidad emocional, sociabilidad pedagógica, interés por estudiantes con dificultades individuales y relación con la comunidad, lo cual contribuye a la excelencia en la formación de los estudiantes.

Como aspecto de suma relevancia en este proceso consta la función llevada a cabo por el directivo del establecimiento; quien gracias a sus competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo comunitario logra ejercer con responsabilidad la dirección y organización institucional.

### 6.1 Conclusiones

- El desempeño profesional de los maestros se encuentra dentro de los términos de calificación de bueno, lo que determina cierto nivel de deficiencia en el trabajo escolar en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi.
- La problemática más notoria en el desempeño profesional de los docentes es la sociabilidad pedagógica, las habilidades pedagógico - didácticas y la relación con la comunidad; aspectos fundamentales del trabajo en el aula que deben tener altos niveles de calidad para un perfeccionamiento en la formación de los estudiantes.
- El Rector de la institución dentro de la evaluación aplicada obtuvo también una puntuación de buena, lo que corresponde a que su desempeño profesional no es el óptimo, para dirigir un instituto que proyecta un trabajo dentro de la educación básica, bachillerato y Nivel superior con la tecnología.

- Los aspectos más preocupantes del desempeño profesional del rector son las competencias gerenciales en cuanto a contar con las herramientas de gestión necesaria, rendir cuentas, organizar el trabajo institucional y otros. Así mismo, existe dificultades en el liderazgo en la comunidad ya que no se trabaja de forma adecuada con padres de familia y comunidad del sector.
- La sumatoria de una calificación de buena en el desempeño profesional docente y el desempeño profesional del directivo dan como resultado general un desempeño institucional bueno, por lo que es fundamental pensar no sólo en el desarrollo como personas sino también como institución ya que la imagen del instituto define la garantía de una calidad educativa.
- La investigación cuenta con todos los respaldos documentados tanto de las encuestas como del informe de investigación con los resultados debidamente organizados en tablas estadísticas, mismas que deben ser analizadas por la institución.

## **6.2 Recomendaciones**

- Es fundamental que las autoridades desarrollen un proceso de mejoramiento en el desempeño profesional de los docentes y se establezca un sistema de seguimiento y evaluación permanentes, que coadyuve a definir los niveles de logro alcanzados en este cometido, lo que a la postre contribuirá a elevar la calidad de la educación en el Instituto.
- Es fundamental elevar el nivel de calificación hacia un término excelente, a través de una preparación y capacitación de los docentes, que posibilite mejorar sus habilidades pedagógicas, la sociabilidad pedagógica, la atención a diferencias individuales y la relación con la comunidad.
- Es recomendable que las autoridades realicen una toma de conciencia de los problemas que existen a nivel gerencial, de competencias pedagógicas y de

liderazgo, ya que como autoridades están acostumbradas a creer en la perfección del trabajo que realizan; solo el reconocimiento de la realidad que vive la institución hará que puedan mejorar los procesos que no se encuentran en buenas condiciones.

- Para el perfeccionamiento de las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad será necesario desarrollar un programa de capacitación que consienta a los directivos, e incluso a los maestros que integran o en algún momento formarán parte del Consejo Directivo, (lo que les da el atributo de autoridades) elevar la calidad de su desempeño y por ende la calidad educativa.
- Es fundamental que la organización educativa en mención, defina una comisión de autoevaluación interna, que se encargue de forma permanente, del desarrollo de evaluaciones periódicas que definan el nivel de desempeño profesional de docentes y autoridades, así como de aquellos aspectos que impliquen el desarrollo del éxito institucional.
- Los resultados obtenidos deben ser conocidos por las autoridades y maestros con la finalidad de que se analice a nivel institucional los factores positivos y negativos que se encontraron en la evaluación.



## **7. PROPUESTA**

### **1. Título de la propuesta**

**Capacitación de gestión pedagógica institucional y de aula con liderazgo en la comunidad, que garantice un adecuado desempeño profesional y cumplimiento de estándares de calidad de docentes y directivos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero “Cotacachi”**

### **2 Justificación**

De acuerdo a los datos obtenidos en la evaluación al desempeño profesional docente y de directivos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero “Cotacachi” considerando la autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte de los directivos, estudiantes, padres de familia, observación de clases prácticas y evaluación por la supervisión, se determina una calificación de buena tanto en el desempeño profesional de los docentes y de directivos. De los resultados se extrae la problemática donde los maestros tienen dificultades en el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas, sociabilidad pedagógica y relación con los estudiantes; y en cuanto al directivo las dificultades radican en competencias gerenciales y liderazgo en la comunidad.

De acuerdo a esta problemática es importante cumplir con la calidad educativa, por lo que es necesario hablar de gestión pedagógica institucional, que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades dentro del campo administrativo, pedagógico, de liderazgo y relación con la comunidad y otras que influyen en el desarrollo y éxito de las instituciones educativas; donde las autoridades tienen que ponerse al frente del trabajo académico, estar pendientes de lo que realizan los maestros, de su planificación, del desarrollo de sus clases y de todo lo relacionado con la enseñanza aprendizaje.

Es por ello que la calidad de la educación necesita de profesionales orientados a la excelencia, docentes eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza

y aprendizaje en las aulas, actualmente se considera a la gerencia pedagógica de aula como una excelente herramienta de este proceso; esto posibilita el desarrollo de competencias pedagógicas y didácticas, sociabilidad pedagógica, siempre con una aplicación de liderazgo en la comunidad que ayude a realizar una interrelación con los padres de familia y colectividad.

La Gestión pedagógica del docente no sólo se enmarca dentro del aula, sino también en su integración con la escuela y la de ésta con la comunidad, es decir, ser el líder en el aula, en los procesos, en la institución, como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje y una acción gestionadora, lo que se ve reflejada en la práctica dentro del aula, en la planificación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones con toda la actividad educativa.

Las instituciones educativas en todo el país atraviesan una crisis dentro de la calidad educativa esto debido al bajo desempeño profesional de las autoridades y docentes, y para superar esta problemática es fundamental buscar espacios de mejora que garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad que determina el Ministerio de Educación para las instituciones de educación básica y bachillerato.

La transformación institucional conlleva un proceso que no puede ser de un rato a otro, sino más bien la suma de una serie de acciones, mismas que deben ser planificadas, organizadas, adecuadamente dirigidas y evaluadas; y que involucra a directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, comunidad. Este proceso de mejora a través de la capacitación de todo el personal posibilitará mejorar la eficacia y la eficiencia de la educación.

Es esencial preparar a los maestros dentro de la gestión pedagógica en el aula porque busca el desarrollo de habilidades para transformar la dinámica del proceso pedagógico que se hace en las aulas y fuera de ellas, así como también promueve en la institución una cultura pedagógica desde la perspectiva de la calidad y el mejoramiento continuo del maestro.

El programa de capacitación en gestión pedagógica a nivel de institucional involucra no sólo el aspecto pedagógico sino también la administración y la planeación definiendo la

posibilidad estratégica para articular el trabajo institucional con el docente y este con el contexto de los diferentes planos educativos. Por ello esta capacitación recoge orientaciones y perspectivas teórico científicas que garantizan al directivo y docentes desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico burocrática como de relación orgánica funcional, de autogestión en las diversas áreas educativas.

La gestión pedagógica tanto institucional y de aula es una estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

La gestión pedagógica tomada en cuenta como estrategia que produce resultados de mejoramiento educativo, que eleva la calidad de la enseñanza aprendizaje, exige que los docentes y directivos tengan cualidades no sólo para el manejo de la didáctica sino también para el manejo del liderazgo en la comunidad que consisten en la ampliación de procesos comunicativos y de interrelación personal.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Preparar a los docentes y directivos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi en gestión pedagógica institucional y de aula con liderazgo en la comunidad, a través de un programa de capacitación que garantice un adecuado desempeño profesional y cumplimiento de estándares de calidad que exige el sistema educativo ecuatoriano.

#### **Objetivos específicos**

- Exponer los puntos críticos encontrados en el desempeño docente y directivo del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi.

- Sensibilizar a los docentes y autoridades de la problemática encontrada en la evaluación al desempeño profesional de docentes y directivos de la institución.
- Desarrollar programas de capacitación que propicien el mejoramiento del desempeño profesional docente y del directivo.
- Propiciar el cumplimiento de los estándares de calidad que determina el sistema educativo ecuatoriano.
- Evaluar los procesos de capacitación sobre gestión pedagógica institucional y de aula.

#### **4. Actividades**

- Taller de socialización de los resultados obtenidos en la evaluación
- Determinación de los nudos críticos que afectan a la Institución
- Establecer las causas y consecuencias de los problemas
- Definición de soluciones a los problemas
- Definir el nivel de cambio necesario en los directivos, y maestros.
- Delimitar las temáticas de la capacitación
- Contratar al facilitador
- Determinar los aspectos logísticos para el taller
- Establecer los estándares e indicadores de calidad para la Institución

- Taller de socialización de los estándares e indicadores
- Nombrar una comisión especial para evaluar el desempeño profesional docente y directivo
- Definir el modelo de evaluación con los estándares e indicadores antes establecidos
- Elaborar instrumentos evaluativos.
- Aplicar los instrumentos

## **5. Localización y cobertura espacial.**

**Localización:** Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi, situado en el cantón Cotacachi de la Provincia de Imbabura.

Cotacachi, es un cantón turístico por naturaleza, pertenece a la provincia de Imbabura, su principal actividad económica es la agricultura, artesanía en la manufactura del cuero.

Cotacachi es el cantón más extenso de la provincia de Imbabura, ubicado a las faldas del volcán que lleva su mismo nombre. La ciudad fue fundada en la época colonial por Fray Pedro de la Peña, en 1824 fue elevado a la categoría de Cantón por Simón Bolívar. Es la capital musical del norte del Ecuador y cuenta con un Instituto que prepara docentes en educación musical, entre las habilidades destacadas de la gente de este cantón cuentan la artesanía (especialmente de la producción en cuero), gastronomía y el comercio. El nombre Cotacachi tiene muchos significados. En "Cara" significa "el lago con las mujeres hace frente a" que se refiere a la forma general de los islotes en la Laguna Cuicocha; en Quichua significa la sal de polvo. Los ecosistemas del área y la flora nativa y fauna hacen de este cantón una de las zonas ecológicamente más ricas en América del Sur. El área es valiosa para los turistas para mirar pájaros,

acampar y la pesca. El tiempo en el área va de 9 a 25 celsius de los grados y está más fresco por las tardes.

El Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero “Cotacachi”, de siglas ISTICC, creado mediante Acuerdo Ministerial No. 4066, el 11 de agosto de 1995, y con Registro Institucional CONESUP No. 10-011-2001, es una Institución fiscal, comprometida en la formación de Bachilleres y Tecnólogos en la Industria del Cuero.

La calidad de los servicios educativos, productivos y de comercialización, a través de la aplicación del currículo por competencias y la autogestión, le ha merecido el reconocimiento de algunos organismos internacionales y nacionales como la Agencia Española de Cooperación Internacional, el DRI Cotacachi, el Ministerio de Inclusión Social del Ecuador, EDUCTRADE - España, el Proyecto Subregional Calzandino del cual forma parte como ente representante en el Ecuador, la Corporación Andina de Fomento CAF, la Dirección Nacional de Educación Técnica del Ministerio de Educación, entre otros, los sectores productivos de la industria del cuero son beneficiados con pasantías estudiantiles, proveedores y consumidores de los productos elaborados en el Instituto cuyo valor agregado es ampliamente reconocido por la comunidad.

El Instituto acoge a la población estudiantil de todos los sectores de Cotacachi, especialmente del sector rural, que son de escasos recursos económicos, por lo que, el establecimiento se ha comprometido sobremanera a sacar adelante a todos los estudiantes y de que siga creciendo la Institución; ya que esto ayuda al engrandecimiento de este gran Cantón, el siguiente estudio nos ha permitido determinar la situación de la población estudiantil y poder ayudar de la mejor manera en su educación y crecimiento personal y profesional.

**Cobertura espacial:** El proyecto cubre la institución e irradiará a las otras instituciones educativas del cantón.

## **6. Población objetivo**

El proyecto cubre toda la comunidad educativa de ahí que los;

**Beneficiarios directos son:**

- Directivos de la institución.
- Maestros de todas las especialidades
- Estudiantes de la Educación Básica y Bachillerato
- Padres de familia de los estudiantes

**Indirectos**

- Sociedad Cotacacheña

**7. Sostenibilidad de la propuesta****Humanos**

- Autoridades
- Maestros
- Estudiantes
- Padres de familia
- Facilitadores de talleres y seminarios

**Tecnológicos**

- Videgrabadora
- Computadora
- Grabadora
- Infocus
- Cds
- Cámara

**Materiales**

- Materiales de oficina
- Fichas
- Material informativo
- Copias

**Físicos**

- Patios institucionales
- Salón de audiovisuales
- Sala de reuniones

**Económicos**

- Financiamiento de los padres de familia ( 25% = \$426,25)
- Financiamiento institucional (25% = 426,25)
- Colaboración del gobierno local –Municipio de Santa Ana de Cotacachi- (30%= 511,50)
- Contribución de la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cotacachi (UNORCAC) (20% = 341,00)



## 8. Plan de acción

## Cuadro N° 4

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>							
<b>OBJETIVO:</b> Preparar a los docentes y directivos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi en gestión pedagógica institucional y de aula con liderazgo en la comunidad, a través de un programa de capacitación que garantice un adecuado desempeño profesional y cumplimiento de estándares de calidad que exige el sistema educativo ecuatoriano.							
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios de verificación</b>
			<b>F.I.</b>	<b>F.T.</b>			
Exponer los puntos críticos de los problemas en el desempeño docente y directivo del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi.	Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño profesional docente y del directivo para definir nudos críticos	Exposición y análisis del informe	07/05/2012 11/05/2012		<b>Humanos.</b> -Directivos -Maestros <b>Materiales</b> -Suministros de oficina. -Proyector -Computadora -Informe de desempeño profesional realizado por la UTPL	Facilitadora investigadora Lic. Graciela Vásconez  Rector y Vicerrector de la institución	Nómina y firmas de Asistencia
Sensibilizar a los docentes y autoridades de la problemática encontrada en la evaluación al desempeño profesional de docentes y	Concientización a maestros y directivos sobre la problemática detectada en la evaluación al desempeño profesional	Taller de sensibilización	11/06/2012 12/06/2012		<b>Humanos.</b> -Directivos -Maestros -Padres de familia <b>Materiales</b> Suministros de oficina. -Proyector -Material	Facilitadora investigadora Lic. Graciela Vásconez  Rector y Vicerrector de la institución	Nómina y firmas de Asistencia  Fotografías  Material

directivos de la institución.				informativos -Computadora		informativo
Desarrollar programas de capacitación que propicien el mejoramiento del desempeño profesional docente y del directivo.	Capacitar a los maestros y directivos sobre gestión pedagógica institucional y de aula	<b>Talleres de capacitación:</b> -Calidad educativa -Estándares de calidad -Desempeño profesional - Gestión pedagógica institucional -Gestión pedagógica en el aula - Liderazgo en la comunidad	Sep. 2012 Julio 2013	<b>Humanos.</b> -Directivos -Maestros -Facilitador <b>Materiales</b> Suministros de oficina. -Proyector -Material informativos -Computadora	Facilitadora investigadora Lic. Graciela Vásconez  Rector y Vicerrector de la institución  Facilitadores	Nómina y firmas de Asistencia  Videos Certificados Material informativo
Propiciar el cumplimiento de los estándares de calidad que determina el sistema educativo ecuatoriano.	Elaborar un sistema de evaluación de estándares de calidad	-Modelo de evaluación en base a los estándares.	Sep. 2013 Dic. 2013	<b>Humanos.</b> -Directivos -Maestros -Facilitador <b>Materiales</b> -Suministros de oficina. -Proyector	Facilitadora investigadora Lic. Graciela Vásconez  Rector y Vicerrector de la institución	Nómina y firmas de Asistencia  Fotografía Modelo de

				-Material informativos -Computadora		evaluación estructurado
Evaluar los procesos de capacitación sobre gestión pedagógica institucional y de aula.	Nombrar una comisión especial para evaluar el desempeño profesional docente y directivo	Evaluación	Ene. 2014  Julio. 2014	<b>Humanos.</b> -Directivos -Comisión especial <b>Materiales</b> -Suministros de oficina. -Proyector -Material informativos -Computadora	Facilitadora investigadora Lic. Graciela Vásconez  Rector y Vicerrector de la institución  Comisión	Firmas de Asistencia  Fotografías  Delegación por escrito a la comisión

**9. Presupuesto. Cuadro N° 4**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>VALORES ESTIMADOS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño profesional docente y del directivo para definir nudos críticos	-	La estrategia no tiene ningún costo porque será asumida por la investigadora
Concienciación a maestros y directivos sobre la problemática detectada en la evaluación al desempeño profesional	50,00	El costo del desarrollo de esta estrategias es para la atención a los maestros y directivo
<p>Capacitar a los maestros y directivos sobre gestión pedagógica institucional y de aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad educativa</li> <li>-Estándares de calidad</li> <li>-Desempeño profesional</li> <li>- Gestión pedagógica institucional</li> <li>-Gestión pedagógica en el aula</li> <li>- Liderazgo en la comunidad</li> </ul>	1.200,00	El costo de la estrategia es para el pago a los facilitadores
Elaborar un sistema de evaluación de estándares de calidad	200,00	Pago del técnico que elabore el sistema de

		evaluación
Nombrar una comisión especial para evaluar el desempeño profesional docente y directivo	100	Materiales y suministros para evaluar
TOTAL	1550,00	
10% DE IMPREVISTOS	155,00	

### Financiamiento:

30% Municipio de Santa Ana de Cotacachi	511,50
25% Padres de familia	426.25
25% Institución	426.25
20% UNORCAC	341,00
	<hr/>
TOTAL	1705.00

La propuesta de capacitación de gestión pedagógica institucional y de aula con liderazgo en la comunidad, que garantice un adecuado desempeño profesional y cumplimiento de estándares de calidad de docentes y directivos del Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero “Cotacachi” se presentará ante los organismos antes mencionados para gestionar el financiamiento respectivo.

10. Cronograma.

Cuadro No. 5

ACTIVIDADES	Tiempo	AÑO 2012												AÑO 2013												AÑO 2014											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño profesional docente y del directivo para definir nudos críticos																																					
Concienciación a maestros y directivos sobre la problemática detectada en la evaluación al desempeño profesional																																					
Capacitar a los maestros y directivos sobre gestión pedagógica institucional y de aula.  -Calidad educativa -Estándares de calidad -Desempeño profesional -Gestión pedagógica institucional -Gestión pedagógica en el aula -Liderazgo en la comunidad																																					
Elaborar un sistema de evaluación de estándares de calidad																																					
Nombrar una comisión especial para evaluar el desempeño profesional docente y directivo																																					

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (2004). *Introducción a las dificultades del aprendizaje*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España.

Alarcón, N., & Méndez, R. (4 de Julio de 2002). Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de: [www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/8\\_6to\\_encuentro/.../39-Final.doc](http://www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/8_6to_encuentro/.../39-Final.doc).

Añorga Morales, J. y. (1995). *Glosario de Términos Educación Avanzada*. La Habana, Cuba: CENESEDA-ISPEJV.

Arancibia, V. (2000). *Medición de la calidad de la educación en América Latina*. Chile: REPLAP.

Ayala, A. (13 de Enero de 2010). *Gestión Siglo XXI*. Obtenido de Gestión Siglo XXI: <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/acerca/index.html>

Azuela, A. (3 de Marzo de 2012). *Resistencia al cambio en programas educativos*. Obtenido de Resistencia al cambio en programas educativos: [http://www.peques.com.mx/la\\_resistencia\\_al\\_cambio\\_en\\_programas\\_educativos.htm](http://www.peques.com.mx/la_resistencia_al_cambio_en_programas_educativos.htm)

Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la*. Barcelona: GEDISA.

Caicedo, N. (9 de Julio de 2010). *El rol del directivo docente: ¿Ejercicio de autoridad y poder u oportunidad política?* Obtenido de El rol del directivo docente: ¿Ejercicio de autoridad y poder u oportunidad política?: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/rol-directivo-docente-autoridad-oportunidad-politica-colombia.htm>

Caudillo Vargas, J. L. (2010). *Cultura de la Calidad en el Proceso Educativo*. México: Editorial Trillas.

Compilación de Marchesi, A., Coll, C., & Palacios, J. (1999). *Desarrollo Psicológico y educación. III, Trastornos del desarrollo y necesidades educativas especiales*. Madrid: Alianza.

Consumer, R. (22 de Septiembre de 2006). *La educación como suma*. Obtenido de La educación como suma:

<http://revista.consumer.es/web/es/20060901/interiormente/70664.php>

CULTURA, M. D. (2006). *Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.

De la Orden Hoz, A. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. Volumen 3. Número 1., 11-18.

Delors, J. U. (1996). *Informe: La educación encierra un tesoro*. Francia: UNESCO.

Deming, W. (1993). *The New Economics*. Cambridge: Editorial Irwin.

Díaz Villa, M. (2001). *Estándares mínimos de calidad para la creación y funcionamiento de programas universitarios de pregrado*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

ECUADOR, M. D. (2011). *Propuesta Estándares de Aprendizaje*. Quito: Educarecuador.ec.

Edwards, V. (2002). *El concepto de calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO/OREAL.

Fipella, J., & Pespuig, R. (1988). *Liderazgo Transformacional*. La Habana: Comisión Nacional del SUPSCER.

Gadea., K. D. (2008). *EVALUACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación.

Galeano Báez, S. (23 de Febrero de 2009). *El docente, la enseñanza y su formación ética*. Obtenido de El docente, la enseñanza y su formación ética:



<http://www.monografias.com/trabajos69/docente-enseanza-formacion-etica/docente-enseanza-formacion-etica4.shtml>

González Vargas, B. (1999). Evaluación de desempeño para docentes directivos. En B.

González Vargas, 2000 *el futuro presente* (págs. 45-50). Caracas: Editorial Letralia, Venezuela.

Haaz D, A. (23 de Enero de 2011). *Características del buen maestro*. Obtenido de Características del buen maestro: <http://haaz-calidad.blogspot.com/html>

Hernández L., Y. y. (2008). Nuevo rol del docente del siglo XXI. *Gestiopolis*, 1-4.

Hernández Salazar, G. (2009). Calidad educativa. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 8-24.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), C. d. (2005). *Proyecto Modelo de Escuela Preuniversitaria*. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación. Dirección de Preuniversitario. Impresión ligera.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), C. d. (2007). *Modelo de escuela Secundaria Básica. Proyecto*. La Habana: Ministerio de Educación. UNESCO.

Jácome, M. (14 de Octubre de 2007). *facsoagg2007.blogspot.com*. Recuperado el 17 de Abril de 2012, de [facsoagg2007.blogspot.com](http://facsoagg2007.blogspot.com): <http://facsoagg2007.blogspot.com/2007/10/marly-jacome.html>

Lafourcade, P. (1977). *Evaluación de los aprendizajes*. Madrid: CINCEL.

LAROUSSE, E. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox*. Madrid: Larousse Editorial, S.L.

Leal de Varés, P. (5 de Noviembre de 2008). *La inteligencia del estudiante*. Obtenido de La inteligencia del estudiante: [http://www.aprendoyeduco.com/2008/11/la\\_construccion\\_de\\_la\\_inteligencia.html](http://www.aprendoyeduco.com/2008/11/la_construccion_de_la_inteligencia.html)

Leal, P. (27 de Diciembre de 2008). *¿Cómo conseguir tener autoridad?* Obtenido de ¿Cómo conseguir tener autoridad?: <http://www.aprendoyeduco.com>

Ledo Royo, C. (2007). *Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica*. Santiago de Cuba: Tesis presentada en opción al Grado científico del Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Maccario, B. (1989). *Teoría y práctica de la evaluación de las actividades físicas y deportivas*. Buenos Aires: Editorial Lidium.

Ministerio, Educación y Cultura (2006); *Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.

Mondragón Pérez, A. R. (2002). *¿Qué son los indicadores?* *Revista de información y análisis*, 53-54.

Mora Vanegas, C. (20 de Enero de 2011). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 27 de Marzo de 2012, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/los-nuevos-roles-del-docente.htm>

Mora, J. (1999). *Transformación y gestión curricular*. Antioquia.

Murillo, F. J. (2003). *La investigación sobre Eficacia Escolar Iberoamericana. Revisión internacional del estado del arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello: Nomos Editores S.A.

Pacheco Serradé, F. (7 de Octubre de 2001). *Atención a las diferencias individuales*. Recuperado el 10 de abril de 2012, de: [http://www.libreriapedagogica.com/bulletins/revistes65/sobre\\_la\\_atencion\\_a\\_las\\_diferencias.htm](http://www.libreriapedagogica.com/bulletins/revistes65/sobre_la_atencion_a_las_diferencias.htm)

Peña González, A. (11 de Febrero de 2002). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 27 de Marzo de 2012, de Gestiopolis.com: <http://www.oei.es>.

Petrus, A. (1997). *Pedagogía Social*. Barcelona: Ariel.

Puigdellívol, I. (1998). *La educación especial en la escuela integrada*. Barcelona: Grao.

Pulido, H. J. (14 de julio de 2004). *Estándares de calidad*. Obtenido de Estándares de calidad: <http://www.udenar.edu.co>

Remedios González, J. M. (2007). *Profesionalismo y evaluación del profesorado de las universidades pedagógicas cubanas*. La Habana: Sancti Spíritus. Impresión ligera.

Reyes, A. (1999). *Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases*. Mexico: Editorial Trillas.

Rosales, M. (2000). Calidad sin Liderazgo? *ConTexto Educativo(Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías)*, 16.

Sáez Carreras, J. (1994). *El educador social*. Murcia: Publicaciones de la Universidad de Murcia.

Salazar, C. J. (22 de 01 de 2011). Recuperado el 07 de 04 de 2012, de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>

Schmelkes del Valle, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (pgs. 89-100)*. México, D.F.: OEA, 1994; Sep, 1995).

Schmelkes, S. (1992-1999). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Mexico: Interamer 32 / Serie Educativa.

Seibold, J. R. (Mayo/Septiembre de 2000). La Calidad integral en Educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12-25. Recuperado el 21 de Febrero de 2012, de <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

Sergovianni, T. (1999). *Administración Educativa. Organizaciones o comunidades? Cambiando la metáfora cambia la teoría.* . San Francisco: CA:Jossey-Bass.

Serrano, B. (Julio de 2009). *Liderazgo y autoridad en el rol del directivo*. Obtenido de Liderazgo y autoridad en el rol del directivo.

Slavin, R. (1996). Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas: traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en America Latina y El Caribe. *OPREAL*, 1-16.

Spaemann, R. (19 de Mayo de 2005). Confianza. *Discurso pronunciado en el IESE*. Madrid, Madrid, España.

Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid: Ediciones Morata. S.L. (2003).

Stufflebem, D., & Shinkfield, ., A. (1987). *Educación Sistémica, Guía teórica y práctica*. Barcelona, España. p.2: Pídos. México.

Tébar Belmonte, L. (2003). *El perfil del profesor mediador*. Madrid: Santillana. Aula XXI.

Tiana Ferrer, A. (2006). La evaluación de la calidad de la educación: Conceptos, modelos e instrumentos. *Transatlántica*, 19-29.

Torres Díaz, J. L. (2008). Otros conceptos y herramientas de RR.HH. *Gestiopolis*, 8-10.

UNESCO. (2010). Ecuador, Principios y objetivos generales de la educación. *Datos mundiales de educación, VII Edición*, 1-35.

Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Mexico: Trillas - ITESM (Universidad virtual).

Valiente Sandó, C. P. (2010). La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales. *Gestiopolis*, 15-16.

Varésen, L. d. (17 de Junio de 2009). *Educar con amor*. Obtenido de Educar con amor: <http://www.aprendoyeduco.com/edutips/>

Vasco, C. (2000). *Cinco aspectos de la calidad de la educación*. Colombia: UNESCO/OREAL.

Yelow, & Weinstein, y. (1997). *La psicología del aula*. México: Trillas.

Yzaguirre Peralte, L. (2007). Educación y calidad: ¿Por qué utilizar la guía IWA 2? *Revista Iberoamericana de Educación, la Ciencia y la Cultura (OIE)*, 1-13.

## 9. ANEXOS

### Anexo No. 1. Autorización para la realización de la investigación.



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DEL CUERO  
"COTACACHI"

Acuerdo Ministerial MEC No. 4066 – agosto 11/1995 - Registro Institucional CONESUP 10 - 011 - 2001


## CERTIFICACIÓN

El Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero "Cotacachi", autoriza a la señora **VAZCONES FIGUEROA GRACIELA DE LAS MERCEDES**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1708142052, para que realice su trabajo de investigación y observación en el Plantel, sobre su proyecto de tesis "Evaluación de la Calidad del Desempeño Profesional Docente y Directivo en las Instituciones de Educación Básica y Bachillerato ecuatoriano"

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y faculto a la interesada hacer uso del presente como estime conveniente dentro del marco legal.

Cotacachi, abril 2012

Atentamente,

  
Dr. Nelson Morales  
RECTOR (E) ISTICC



Calle Filemón Proaño s/n – Sector San Teodoro – Cotacachi – Imbabura

Tel: (06) 2915-866 / fax: (06) 2915-821

E-mail: [iteicc@yahoo.com](mailto:iteicc@yahoo.com) Página web: [www.isticc.edu.ec](http://www.isticc.edu.ec)

## Anexo No. 2. Formato de encuestas aplicadas a docentes

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

### Instrumento para la autoevaluación de los docentes

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DOCENTE:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula
<b>INSTRUCCIONES:</b>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.					
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.					
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.					
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes					
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes					

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.					
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.					
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio					
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.					
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.					
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.					
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido					
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes					
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.					
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.					
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados					
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes					
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.					
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.					
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.					
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.					
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.					
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.					
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.					
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.					
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.					



2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:					
2.24.1. Analizar					
2.24.2. Sintetizar					
2.24.3 Reflexionar.					
2.24.4. Observar.					
2.24.5. Descubrir.					
2.24.6 Exponer en grupo.					
2.24.7. Argumentar.					
2.24.8. Conceptualizar.					
2.24.9 Redactar con claridad.					
2.24.10. Escribir correctamente.					
2.24.11. Leer comprensivamente.					
2.24.12. Escuchar.					
2.24.13. Respetar.					
2.24.14. Consensuar.					
2.24.15. Socializar.					
2.24.16. Concluir.					
2.24.17. Generalizar.					
2.24.18. Preservar.					

3. DESARROLLO EMOCIONAL	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Disfruto al dictar mis clases.					
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.					
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.					
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.					
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.					
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.					
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.					
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.					
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.					
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.					
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.					

<b>4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.					
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.					
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.					
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.					
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.					
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.					
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos					
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante					

<b>5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.					
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.					
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.					
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.					
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.					
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.					
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.					
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.					

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad					
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.					
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.					
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.					
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.					
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.					

7. CLIMA DE TRABAJO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.					
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.					
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.					
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.					
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.					
7.6. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.					
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.					
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.					
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.					

### Tomado del MEC con fines investigativos

Fecha de evaluación:

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la coevaluación de los docentes**

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula
<b>INSTRUCCIONES</b>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
El docente:					
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.					
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.					
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.					
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.					

1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.					
---	--	--	--	--	--

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.					
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.					
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,					

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.					
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.					
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.					
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.					

4. DESARROLLO EMOCIONAL	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.					
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.					
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.					
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.					
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.					
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.					
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.					
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.					

\*Para la coevaluación se tiene que considerar a los compañeros profesores del investigado pero con funciones de Coordinador de Área o Inspector.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del Director o Rector**

**NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**OBJETIVO**

Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
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.					
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.					
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.					
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.					
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.					

1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.					
---	--	--	--	--	--

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.					
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.					
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.					
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.					

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución					
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.					
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.					
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.					
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.					
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.					
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.					

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.					
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.					
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.					
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.					

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el docente de su institución:					
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.					
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes					
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					

### Tomado del MEC con fines investigativos

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes**

**NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**OBJETIVO**

Reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.					
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.					
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
1.5. Ejemplifica los temas tratados.					
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.					
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:					

1.8.1. Analizar.					
1.8.2. Sintetizar.					
1.8.3. Reflexionar.					
1.8.4. Observar.					
1.8.5. Descubrir.					
1.8.6. Redactar con claridad.					
1.8.7. Escribir correctamente.					
1.8.8. Leer comprensivamente.					

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.					
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.					
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.					
3.4. Envía tareas extras a la casa.					
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.					
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.					
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.					

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.					
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.					
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.					
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física					
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los padres de familia y/o representantes.

**NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**OBJETIVO**

Reflexionar sobre el desempeño del docente con el fin de mejorar el desempeño de los estudiantes.

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>El docente:</b>	1	2	3	4	5
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.					
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad					
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.					

<b>2. NORMAS Y REGLAMENTOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>El docente:</b>	1	2	3	4	5
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.					

2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.					
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.					
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.					

<b>3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.					
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.					
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.					
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.					
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.					

<b>4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.					
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.					
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.					
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.					
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.					
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Matriz de evaluación: Observación de clase**

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

¿El docente vive en la comunidad?

Si ( )

No ( )

¿Quién aplicó la ficha?

Maestrante ( )

Otro ( )

**ASIGNATURA DE LA HORA DE LA CLASE OBSERVADA**

( ) Matemática

( ) Lenguaje

( ) Ciencias Naturales

( ) Ciencias Sociales

( ) Historia

( ) Literatura

( ) Biología

( ) Física

( ) Química

( ) Informática

( ) Inglés

( ) Otras

(Especifique).....

( ) Educación especial para niños y niñas

### AÑO O CURSO DONDE ENSEÑA EL DOCENTE

#### Educación Básica

( ) 8vo. EB.

( ) 9no. EB

( ) 10mo. EB

#### Bachillerato

( ) 1ero. Bach.

( ) 2do. Bach.

( ) 3ero. Bach.

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Marque con X el espacio correspondiente</p>

#### A. ACTIVIDADES INICIALES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Si	No
<b>El Docente</b>		
1. Presenta el plan de clase al observador.		
2. Inicia su clase puntualmente.		
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.		
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.		
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.		
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.		

#### B. PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Si	No
<b>El Docente</b>		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como		

punto de partida para la clase.		
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos</i> , <i>experiencias</i> o <i>demostraciones</i> .		
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).		
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.		
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.		
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.		
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.		
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.		
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.		
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.		
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.		
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.		
13. Envía tareas		

### C. AMBIENTE EN EL AULA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Si	No
<b>El Docente</b>		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).		
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.		
3. Valora la participación de los estudiantes.		
4. Mantiene la disciplina en el aula.		
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.		

### Tomado del MEC con fines investigativos

GLOSARIO:

**Objetivos de la Clase:** Son enunciados cortos y simples que expresan la idea principal de lo que el docente pretende que el estudiante aprenda como resultado de la clase.

Fecha de evaluación:



### Anexo 3. Formato de encuestas aplicadas al directivo

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

#### Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:**

**OBJETIVO**

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

<b>1.- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Asisto puntualmente a la institución.					
1.2 Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad					
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					

1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.					
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.					
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.					
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.					
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.26. Lidero el Consejo Técnico.					
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la					

Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.					
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.					
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.					
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
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.					
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.					
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.					
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la					

institución.					
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.60. Informo sobre la ejecución de recursos, a organismos externos a la institución.					
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos					
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	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.					
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.					
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.					
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.					
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					

2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.					
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantengo buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento de evaluación del Director por parte del Consejo Directivo o Técnico**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración:</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.					
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos					
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					

1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.					
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.					
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
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.					
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					

1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica.					
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arcos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.					
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.					
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

## DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					
---	--	--	--	--	--

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento de evaluación del Director por parte del Consejo Estudiantil**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:**

**OBJETIVO**

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos					
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					

1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.12 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.					
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.					

3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
--	--	--	--	--	--

3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar cultura de paz en la institución ed.					
3.9. Reconoce públicamente esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de estudiantes.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento de evaluación del Director por parte del Comité Central de Padres de Familia**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:**

**OBJETIVO**

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración:

**TABLA DE VALORACIÓN**

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel					
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					

1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.					
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a organismos externos a la institución.					
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.20- Coordina el proceso de manejo de recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.					
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada					

miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					
---	--	--	--	--	--

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los miembros de la comunidad ed.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.					
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la evaluación del Director por parte Supervisor**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración:</p>

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y					

autorización del Consejo Directivo o Técnico.					
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.					
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.					
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.					
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.					
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					

1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica					
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.					
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.					
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.					
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.					
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.					
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos					

internos de la institución.					
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.					
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 Directivo o Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.					
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.					
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.					
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.					
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.					
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.					
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.					
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					

2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.					
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.					
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					

**Tomado del MEC con fines investigativos.**

Fecha de evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo 4. Fotografías



Evaluación de docentes por parte de estudiantes



Observación de una clase de Matemática



Observación de una clase de Ciencias Sociales





Autoevaluación de docentes





Evaluación directivo por parte del consejo estudiantil