



## **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

### **CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**

**MAESTRIA EN PEDAGOGÍA**

**“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Nocturno Francisco Tamariz de la ciudad de Cuenca, parroquia Bellavista, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2011-2012”**

**TESIS DE GRADO**

Autor:

**Pando Encalada, Luis Efrén**

Directora:

**Ramírez Zhindón, Marina del Rocío Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## Certificación

Magister.

Marina del Rocío Ramírez Zhindón

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Nocturno Francisco Tamariz de la ciudad de Cuenca, parroquia Bellavista, cantón Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Pando Encalada Luis Efrén; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2012

f).....

## Cesión de derechos

Yo Pando Encalada Luis Efrén, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f).....  
Autor: Pando Encalada Luis Efrén  
Cédula: 0101785426

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente Informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

---

Luís Efrén Pando Encalada

C.I. 0101785426

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Patricia, por su motivación constante a mi superación profesional.

A mis hijos Paúl, Gaby y Diego que son la razón de mi vida.

**Luís Efrén**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar un infinito agradecimiento a Dios y a todas las personas que de una u otra manera brindaron su apoyo en la realización de esta tesis.

En especial al Gobierno Provincial del Azuay por brindarnos la oportunidad de dar un paso más en mi vida profesional.

De igual manera a la Universidad Técnica Particular de Loja en la persona de la Mgs. Rocío Ramírez, Directora de Tesis, por su acertada orientación.

Al personal Directivo, Docente y Alumnado del “Colegio Nacional Nocturno Francisco Tamariz”, por la facilidad que brindaron en la ejecución del presente proyecto de investigación.

**Luís Efrén**

## INDICE

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de Derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. MARCO TEÓRICO	
3.1 Calidad de las Instituciones Educativas	
3.1.1. Definición de Calidad.....	3
3.1.2. Calidad de la Educación.....	6
3.1.3. Calidad de las Instituciones Educativas.....	9
3.2 Evaluación de la Calidad de las Instituciones Educativas	
3.2.1. La Evaluación en la Educación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.2. Evaluación de la Calidad de la educación.....	13
3.2.3. Indicadores de Calidad de las Instituciones Educativas.....	16
3.2.4. Estándares de Calidad en el Sistema Educativo Ecuatoriano.....	19
3.2.5. La Evaluación de las Instituciones Educativas en el Ecuador.....	20
3.3. Evaluación del Desempeño Profesional Docente	
3.3.1. La evaluación del Desempeño Docente.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3.2. Implicaciones de la Evaluación al Desempeño del Docente.....	24
3.3.3. La Evaluación del Desempeño Docente en el Ecuador.....	26
3.3.4. Estándares del Desempeño Docente en Ecuador.....	28
3.3.5. Proceso de Evaluación del Desempeño Docente en Ecuador.....	29

3.4. Evaluación del Desempeño Profesional de los Directivos	
3.4.1. Perfil de un Directivo.....	31
3.4.2. Ambitos de Acción de un Directivo .....	32
3.4.3. La Evaluación al desempeño Directivo.....	33
3.4.4. Estándares de Evaluación del Directivo Educativo .....	34
3.4.5. Evaluación del Directivo Educativo en el Ecuador .....	35
4. METODOLOGÍA	
4.1. Participantes.....	37
4.2. Muestra de la Investigación .....	37
4.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	40
4.4. Diseño y Procedimiento.....	41
4.5. Comprobación de Supuestos .....	43
5. INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
5.1. Resultados	
5.1.1. Resultados de la Evaluación del Desempeño Docente.....	45
5.1.2. resultados de la Evaluación del Desempeño Directivo.....	80
5.2. Discusión de los Resultados.....	117
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	123
8. BIBLIOGRAFÍA.....	137
9. ANEXOS.....	139



## 1. RESUMEN

La investigación está relacionada al tema: “Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de Educación Básica y Bachillerato, durante el año lectivo 2011-2012”. Se desarrolló en el colegio Francisco Tamariz de la ciudad de Cuenca, parroquia Bellavista, provincia Azuay; fue muy importante la colaboración de directivos, docentes, consejo ejecutivo, consejo estudiantil y comité central; quienes emitieron sus respuestas a un cuestionario incluida en una encuesta que fue el instrumento base para la recopilación de información que fue tabulada en cuadros y representada en gráficos; el análisis de datos de las encuestas y la ficha de observación de la clase, determinó el desempeño profesional en el nivel de excelente tanto al rector como del personal evaluado; no obstante la labor eficiente que según los encuestados realizan hay debilidades que requieren ser fortalecidas en las habilidades pedagógicas didácticas cuya valoración fue expresada por los estudiantes por lo cual da lugar a la Propuesta de Mejoramiento Educativo que al ser implementada posibilitará renovar las prácticas pedagógicas en el aula.

## 2. INTRODUCCIÓN

La educación ecuatoriana desde 1996 ha vivido la experiencia de una Reforma Curricular que, de acuerdo a los resultados de una evaluación de impacto al proceso realizado demostró algunas debilidades tanto de forma como de fondo; casi trece años después de trabajar en esta tarea, se evidenció que había desarticulación entre los diferentes niveles educativos, que no existía claridad en la definición de las destrezas, que lo de abierto y flexible en cuanto al manejo del currículo solamente era una utopía y que el modelo de gestión practicado por el Ministerio de Educación había cumplido su ciclo y estaba obsoleto.

Los gobiernos ecuatorianos de turno intentaron fortalecer el trabajo del sector educativo mediante acciones y experiencias amparadas con el lema de mejoramiento de la calidad de la educación; sin embargo, la aprobación del Plan Decenal para la Educación, la presencia de una nueva Constitución y la publicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural han permitido que el estado ecuatoriano, por todos los medios legales y permitidos inicie con mucho énfasis una reforma educativa inédita en el país.

En los tres últimos años el proceso de dar un giro trascendental al sistema educativo es mirado con asombro y hasta cierto punto con sorpresa por parte de la sociedad ecuatoriana, ello debido a que se está poniendo en práctica, con hechos, un nuevo modelo de gestión que presenta una estructura descentralizada del Ministerio de Educación en el que las Zonas, Distritos y Circuitos serán el motor del nuevo sistema al igual que la misión directiva será responsabilidad directa de rectores, vicerrectores, directores, asesores, auditores y reguladores.

La calidad de una institución educativa es el reflejo de los resultados que se obtienen, de los resultados que se consiguen; el Ministerio de Educación ha emprendido procesos muy ambiciosos tendientes a elevar el nivel de calidad del sistema educativo ecuatoriano y para ello, considerando una de las políticas del Plan Decenal, concretamente la política seis, está desarrollando acciones de evaluación vinculadas con el desempeño profesional del docente y del directivo.

En este contexto, la Universidad Técnica Particular de Loja (2011) plantea algunas interrogantes: ¿Se conoce en las instituciones educativas en qué consiste la calidad educativa? ¿Se está realizando en las instituciones educativas una permanente evaluación? ¿El actual desempeño profesional y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato es el adecuado y guarda relación con la visión, misión y los objetivos institucionales y con los requerimientos de la colectividad? ¿Las instituciones educativas funcionan con estándares de calidad? ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones educativas? ¿Es posible mejorar el actual nivel de calidad educativa en las instituciones educativas?

El presente trabajo da respuestas a estas preguntas para ello se desarrolló una investigación de campo en el colegio Francisco Tamariz ubicado en la ciudad de Cuenca; la información recopilada a través de la encuesta y la observación permitió disponer de una información completa desde la óptica de los estudiantes, docentes, padres de familia y el mismo rector.

En este trabajo, por lo tanto, se dio cumplimiento a los siguientes objetivos:

#### GENERAL

Desarrollar un diagnóstico del desempeño profesional de los docentes y directivos en una institución de educación básica y bachillerato del Ecuador.

#### ESPECÍFICOS:

- Investigar el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones educativas.
- Evaluar el desempeño profesional docente y directivo en una institución de educación básica y bachillerato.
- Formular una propuesta de mejoramiento de desempeño profesional.

El Ministerio de Educación apoyado en sus propios recursos y con la colaboración de algunos organismos no gubernamentales (ONGs) como es el caso de UNICEF, ha desarrollado proyectos de diagnóstico con el objetivo de evaluar y apreciar la labor de tanto de docentes como de directivos; con esta información, por ejemplo se ha

implementado el programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa a las escuelas unidocentes, un modelo descentralizado de gestión participativa en las instituciones educativas a través de las redes escolares y, en los últimos meses, se puso en práctica el proceso de Autoevaluación Institucional que implica un diagnóstico desde adentro para visualizar debilidades que están impidiendo a la institución avanzar hacia la excelencia.

Al mismo tiempo, el Ministerio de Educación está poniendo en vigencia los respectivos estándares que se constituirán en los referentes principales de todo proceso de evaluación que esté relacionada con la calidad de oferta y servicio educativos en todos los planteles fiscales y particulares que funcionan en el Ecuador.

La información recopilada fue tabulada, registrada en cuadros y debidamente analizada e interpretada; los resultados de valoración obtenidos permitieron comprobar que, en el colegio nocturno Francis Tamariz, tanto docentes como directivos, de acuerdo a su propia opinión y la de los estudiantes y padres de familia, tienen un nivel eficiente en su función y rol educativo; sin embargo, las habilidades pedagógicas y didácticas que facilitan el desarrollo del pensamiento de los estudiantes tienen que ser actualizados permanentemente puesto que así lo perciben los beneficiarios directos del trabajo educativo en el aula: los estudiantes.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

##### **3.1.1. Definición de calidad.-**

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva, sin embargo, en esencia, quiere decir: "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie" (Real Academia de la Lengua Española, 2006, p.36)

También la calidad puede definirse de acuerdo a la perspectiva con que se la mire, por ejemplo:

- Desde una perspectiva de "producto" la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo.
- Desde una perspectiva de usuario, la calidad implica, la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores, la calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.
- Desde una perspectiva de producción, la calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, el grado en que un producto cumple con las especificaciones del diseño, entre otras cosas, eleva el nivel de su calidad.
- Desde una perspectiva de valor, la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible; también, se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente (Hazas, 2006, p.85).

Consecuentemente, al hablar de calidad, se debe tener en cuenta que el tema se ha convertido en una situación recurrente en el campo académico contemporáneo, tanto a nivel de reflexión teórica, de actuaciones prácticas, como de desarrollos técnicos, tecnológicos y hasta de investigación aplicada; por lo general, la calidad es un concepto evaluativo, por lo que, para averiguar la calidad de algo se debe constatar su naturaleza y expresarla en términos que permitan una comparación; al respecto Crespo

(2007) dice: “Con el término calidad se constituye un criterio que, al igual que los conceptos de eficiencia, efectividad, y relevancia, son utilizados en la evaluación de las características de los propósitos, las condiciones, los procesos y los logros, por ejemplo, de un sistema educativo”(p.7).

### **3.1.2. Calidad de la Educación**

El significado atribuido a la expresión Calidad de la Educación incluye varias dimensiones o perspectivas que se complementan entre sí; éstas son:

- Desde la perspectiva de la eficacia, una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender, aquello que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles; de esta forma, el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes, aprendan en su paso por los diferentes niveles educativos que conforman el sistema; en esta dimensión se pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.
- Otro punto de vista sobre la calidad de educación, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales; desde esta perspectiva, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona en una forma integral que implica los ámbitos intelectual, afectivo, moral y físico, con lo que estaría preparado para desempeñarse adecuadamente en los diversos espacios de la sociedad; en esta dimensión lo fundamental radica en los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.
- También es importante la perspectiva que se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa; por lo tanto, desde esta óptica, una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas

adecuadas, etc.; en esta dimensión se pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa (Morales, 2009, p.42).

Es importante, al mismo tiempo considerar que “la calidad en educación es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a un sistema educativo que permiten apreciarlo como mejor, igual o peor que otros sistemas” (UNISEF, 2007, p.59); según esta definición, se entiende que el concepto de calidad es un significante y no un significado, siendo un valor que se requiere definir en cada situación, por esto, los significados dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace y de los sujetos que la mencionan.

El hecho de que el concepto de calidad de la educación constituya un término relativo ha dado lugar a que las definiciones y aproximaciones efectuadas al respecto por las distintas audiencias difieren entre sí, en algunos casos, se asocian los criterios de calidad a rango y estatus, considerándose como “buenos centros” aquellos donde asisten alumnos de extracción socioeconómica alta; en otros casos se considera que son los medios, dotación y calidad de los docentes, adecuación de edificios, dotaciones y equipamientos, currículum ofrecido, etc., los que determinan, fundamentalmente, la calidad de un centro; finalmente, una gran mayoría, determina la calidad en función de los resultados.

De esta forma, en los últimos tiempos, la calidad de la educación se ha constituido en principio organizador de las políticas institucionales y estatales partiendo del hecho de que el concepto de calidad de la educación es polisémico, multidimensional y contextualizado; se ha considerado que esta conceptualización hace referencia a un rasgo o atributo de lo educativo, referido a distintos niveles (macro y micro) y a múltiples dimensiones de cada nivel; además, expresa concepciones de la educación, valores o criterios no siempre coincidentes.

Quizá por este motivo, el tema de la Calidad de la Educación se considera un tema conflictivo en el ámbito educativo, enfrentando diversas posturas y criterios en los diferentes momentos históricos; por ejemplo, un rasgo conflictivo es la diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo deseable y lo posible, entre la teoría y la práctica; así las leyes brindan el marco normativo indispensable para promover y

garantizar los procesos de transformación hacia una mayor calidad y cumplir con los principios de equidad, eficiencia y eficacia. Al respecto, diferentes autores indican:

“Sería posible considerarlas desde otro punto de vista: el del fracaso de la escuela, ya que, si bien ésta se ha expandido basada en los principios de igualdad de oportunidades, mantiene mecanismos de selección y discriminación a lo largo y a lo ancho del país” (Paviglianiti, 2007, p.90)

“La igualdad formal de la escuela oculta una profunda desigualdad en la calidad y cantidad de aprendizajes efectivamente logrados” (Tedesco, 2005, p.33).

“El desafío principal de la educación actual no se resuelve ampliando las oportunidades de acceso a la institución escolar en sus diversos niveles y modalidades vigentes. Hoy el desarrollo cuantitativo del sistema no tiene ningún sentido progresista si no se redefinen aspectos cualitativos que tienen que ver con el grado de satisfacción efectiva de las necesidades básicas de aprendizaje de los individuos.” (Mayor, 2008, p.17)

Sin embargo, es preciso definir a la calidad de la educación en cada situación particular ya que no constituye un valor absoluto; así se le podrán atribuir a la calidad diferentes significados que dependerán de la perspectiva desde la cual se la mire, de la realidad social, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace; por lo tanto, la definición de calidad de educación conlleva un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo, tal como expresa Edwards (2008) en el siguiente enunciado:

“Existen distintos conceptos de calidad subyacentes en las principales concepciones curriculares que regulan las prácticas educativas. Estas concepciones constituyen una de las principales mediaciones entre las definiciones de políticas educativas y el proceso mismo de la educación, lugar en donde la calidad se logra o se frustra. El desarrollo integral de la sociedad nacional (crecimiento + equidad + libertad) supone la existencia de sujetos efectivamente dotados de conocimientos, tecnologías y orientaciones de valor cuyo contenido es preciso redefinir en función de los nuevos desafíos del contexto nacional e internacional (p.65).

El Plan Decenal de Educación, en su sexta política determina que, hasta el año 2015, se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un



sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo, sin embargo, estos mandatos no dicen explícitamente qué es calidad educativa; también la Constitución Política del Ecuador (2008) establece en el artículo 27 "...que la educación debe ser de calidad".

Para determinar el significado de una educación de calidad, se requiere identificar de antemano qué tipo de sociedad se quiere tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de esa meta; un criterio clave para que exista calidad educativa es la equidad, considerada como la igualdad de oportunidades, la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, la permanencia en dichos servicios y la culminación del proceso educativo.

El sistema educativo ecuatoriano, en consecuencia, será de calidad en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad, al tipo de ser humano que se pretende formar y que se aspira para el país.

### **3.1.3. Calidad de las Instituciones Educativas.-**

Es importante reconocer que el futuro de las naciones radica en la educación, por lo tanto, en la medida en que se mejore la calidad de la enseñanza mejores serán, indudablemente, las expectativas sociales, económicas, políticas y morales de las sociedades futuras; de esta manera, si se pueden retomar aspectos de modelos de calidad para aplicarlos en la educación, por ejemplo, entre otros aspectos, los procesos de información y formación que recibe el alumno determinan la calidad de enseñanza al igual que los resultados producidos por la misma.

Es innegable que, después de todo, la educación es también una empresa de servicio y como empresas educativas, los resultados que éstas dependen directamente de la planeación, organización, preparación y visión hacia el futuro que tenga la institución; por lo tanto, la preparación de todos los involucrados así como la organización de los centros repercute directamente en los resultados obtenidos que

deben estar en relación con las necesidades detectadas tanto de los alumnos como de la sociedad en general.

Una institución educativa de calidad provee, a sus estudiantes, óptimas condiciones para potencializar sus habilidades creativas, de descubrimiento, de reflexión, solución de problemas de manera significativa, con lo que les estará proporcionando un medio adecuado para su progreso educativo.

Las instituciones educativas de calidad:

- Aseguran la calidad de la enseñanza como uno de los retos fundamentales de la educación del futuro.
- Determinan que las mejoras de la calidad educativa dependen de la práctica docente y del funcionamiento de la institución educativa.
- Promueven a que sus alumnos progresen educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles (Melhado, 2005, p.91).

Una institución es de calidad: "... es aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones" (Crespo, 2005); así mismo, según el autor citado, las variables que permiten medir la calidad en las instituciones educativas son de dos tipos:

- "Dependientes o de criterio: son los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de lo que se evalúa, son los indicadores que utilizan para evaluar la calidad.
- Independientes o predictivas: para predecir los niveles de calidad hay que contar con factores y características que determinen la calidad" (p.8).

La satisfacción de los alumnos sirve también como indicador de calidad, este criterio guarda similitud con la empresa cuando en ella se refiere a la "satisfacción de los clientes externos" (Deming, 2006, p.280) porque, indudablemente, son los destinatarios inmediatos; en el ámbito educativo, la satisfacción se dará en cuanto, los estudiantes,

se sientan atendidos a sus propias necesidades e intereses al igual que hagan realidad las expectativas de los padres de familia y de la comunidad social.

También se debe tomar en cuenta la satisfacción del personal del centro como indicador de calidad, el entorno agradable para el trabajo es una variable importante; en principio, se consideró, el nivel de bienestar al realizar su misión tanto del personal docente al igual que los no docentes que trabajan en la institución, pero últimamente, igualmente, se considera de importancia la participación de los diversos sectores implicados en el funcionamiento de la organización, considerando aquí a los padres de familia, miembros de la comunidad, autoridades del sector.

Una educación de calidad es aquella que promueve:

- La construcción de conocimientos psicológica, social y científicamente significativos.
- El desarrollo de procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que le permitan al sujeto aprender a aprender.
- La apropiación de instrumentos para participar en la vida económica, política y social, contribuyendo a la construcción de un modelo social democrático.
- El desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando, la inserción en condiciones adecuadas en el nivel siguiente del sistema educativo o la incorporación a la vida activa.
- La aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad.
- La posibilidad de la duda y la discusión.
- La consideración de las características propias del sujeto de aprendizaje, en sus aspectos cognitivos, socio afectivos y psicomotrices.
- El crecimiento profesional del docente (Anello, 2008, p.341).

## **3.2. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **3.2.1. La Evaluación en la Educación.-**

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación; por lo general, su uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje; este enfoque tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población.

En el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2006) se encuentran dos definiciones de la voz evaluación:

1. “Señalar el valor de una cosa.
2. Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”.

La concepción de la evaluación que implica esta definición, resalta el hecho de valorar resultados, responde a una concepción de la educación centrada en los productos y no en los procesos; sin embargo, según se ha ido comprendiendo la trascendencia de la educación como un proceso en el que intervienen distintos agentes y circunstancias que influyen en sus resultados, se ha ido, igualmente, modificando también la idea de evaluación; esta modificación sitúa a ésta en el interior de un proceso de enseñanza-aprendizaje y no al final del mismo como elemento de verificación de sus resultados.

Desde otro punto de vista la evaluación se entiende como: “un enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora” (Casanova, 2006, p.53); en esta definición pueden resaltar tres cuestiones:

- La primera, es que la idea de enjuiciamiento sistemático nos lleva a una concepción procesual de la propia evaluación;
- La segunda, es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida aquí en su objetivo último, cual es la toma de decisiones de mejora; y,
- La tercera, que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

En este contexto, es importante considerar al respecto de la evaluación educativa algunas conceptualizaciones:

“La evaluación educativa es señalar las ventajas y desventajas de una acción, pero también es un crítico análisis de los resultados obtenidos después de la acción ejecutada, a fin de introducir los correctivos necesarios” (UNESCO, 2008, p.16).

“La evaluación educativa es la actividad intencionada, meditada, planificada que utiliza el maestro a través de ciertas técnicas científicas, a fin de conocer el progreso de los procesos educativos con relación a ciertas normas establecidas con anticipación” (Nérici, 2005, p.462).

### **3.2.2 Evaluación de la calidad de la educación.-**

Al igual que ocurre con la calidad de la educación, también la evaluación se ha convertido en un elemento clave del discurso pedagógico contemporáneo, la novedad consiste en este caso en que, es la práctica de la evaluación lo que se ha generalizado ampliamente, hoy en día, todo parece haberse convertido en objeto de evaluación en el ámbito educativo; en la actualidad se evalúan aspectos tan diversos como los aprendizajes de los alumnos, la actividad profesional de los docentes, el diseño y el desarrollo del currículo implantado en las escuelas e institutos, la organización y el funcionamiento los centros educativos, los programas de intervención psicopedagógica, las innovaciones didácticas u organizativas puestas en práctica, el rendimiento de las diversas parcelas o del conjunto del sistema educativo, o el impacto de las políticas educativas adoptadas.

Esto se debe a que hay razones de fondo, vinculadas a los procesos de cambio registrados por los sistemas educativos, que explican el fenómeno, pero en lo que parece existir amplio acuerdo entre todos es en conceder relevancia y significación al auge que actualmente experimenta la evaluación en el ámbito de la educación y la formación.

Los propósitos por los que se realiza la evaluación son muy diversos y no siempre nobles, algunos autores han puesto de relieve que: “...existe una verdadera patología de la evaluación, que se traduce en la existencia de un cierto número de malos usos y de abusos” (Santos, 2006, p.57). De esta forma, se sabe que se puede evaluar para conocer, para valorar y paramejorar, pero que también puede hacerse para dominar, para justificar decisiones previamente tomadas o para promover una determinada

imagen; también puede utilizarse la evaluación para el logro de objetivos próximos, plenamente legítimos y valiosos, que se orientan hacia planos inmediatos de la realidad; se puede evaluar para otorgar una promoción académica o profesional, para acreditar una institución o para decidir el futuro de un programa educativo; consecuentemente, al hablar de evaluación se debe tener en cuenta esa multifuncionalidad que constituye cada uno de sus rasgos que la caracterizan.

Entre todos los propósitos que pueden inspirar la tarea de evaluación hay que destacar especialmente el que se refiere a la mejora de la actividad educativa, ya que no se trata de evaluar por el simple gusto de hacerlo, ni siquiera por el noble propósito de contribuir a la construcción del conocimiento social, cuando se evalúa una realidad, se da la oportunidad de adentrarse en sus ámbitos más sensibles y se lo hace con una intención valorativa: esta invasión de la intimidad de la realidad y de las personas evaluadas exige como contrapartida que es la de centrar la atención en sus posibilidades de mejora; en última instancia, el énfasis en la mejora constituye una exigencia ética que pesa sobre el evaluador, como contrapartida del poder que detenta en el proceso de evaluación.

Indudablemente que, entre todas las realidades que constituyen el objeto posible de la evaluación, hay una que plantea especiales dificultades a la hora del análisis, se trata de la calidad de la educación, expresión que aparece a menudo como determinante del término evaluación; obviamente, si es fácil entender en qué consiste evaluar el aprendizaje de un alumno o el funcionamiento de un centro educativo, las dificultades son mayores cuando se habla de evaluar la calidad de la educación; en no pocas ocasiones, la expresión es utilizada con un claro sentido reduccionista y/o con un propósito eminentemente propagandístico, por ejemplo, se acostumbra a oír hablar de planes de evaluación de la calidad de la educación que se reducen a la aplicación de pruebas de rendimiento a los alumnos, acompañadas, en el mejor de los casos, de algún cuestionario de contexto, en vez de hablar de una evaluación del rendimiento de un sistema educativo o de los resultados alcanzados por los alumnos, o incluso de la equidad de los logros conseguidos, se prefiere hablar de la evaluación de la calidad de la educación, reduciendo ese concepto tan complejo y equívoco a algunas de sus dimensiones más directamente manejables.

De esta manera, la expresión evaluación de la calidad de la educación, debe limitar su uso a circunstancias en las que previamente se ha intentado acotar y/o negociar qué significado tiene el término calidad aplicado a la educación, igualmente, en la medida en que se cumplen las condiciones metodológicas e instrumentales que autorizan a emitir valoraciones de conjunto y no parciales y, además, se inserta en un claro propósito de mejora cualitativa; en caso de que dichas condiciones no se cumplan, sería más conveniente renunciar a utilizar dicha expresión, sustituyéndola por otra menos ambiciosa y más realista.

A nivel académico, no existe una única forma de realizar una evaluación: todo depende de la finalidad que se persiga y del fundamento teórico en el que se contextualice. La evaluación, puede extenderse hacia las instituciones, el currículum, el profesorado y la totalidad del sistema educativo; podrían mencionarse, por ejemplo, dos paradigmas de evaluación: el de carácter positivista, que se basa en una perspectiva cuantitativa, y el alternativo, que desvincula la objetividad de la evaluación; sin embargo, es necesario resaltar que existen distintos tipos de evaluaciones que rodean al ambiente académico o escolar.

En la actualidad, la evaluación está presente en las políticas educativas de casi todos los países y se considera un eje básico para proporcionar una educación de calidad, con información y evaluaciones eficaces, es posible proporcionar las bases sólidas para todos los actores de la comunidad para una adecuada toma de decisiones en educación. Se considera que la evaluación educativa debería estar a cargo de organismos que no dependan de manera directa de los gobiernos y que sean institucional y metodológicamente competentes. Por este motivo requieren infraestructura y apoyos económicos importantes que, la mayoría de las veces, sólo pueden dar los gobiernos u organismos multilaterales, en los que participan los gobiernos y las grandes empresas.

La evaluación de la calidad educativa se la debe considerar desde diversos ángulos y tiene que ser la suma de resultados de todos los procesos institucionales.

### **3.2.3 Indicadores de Calidad de las Instituciones Educativas.-**

En el proceso de evaluación de la calidad de las instituciones educativas es clave el establecimiento de acuerdos acerca de los principales factores que han de tenerse en cuenta para valorar la calidad de una institución, es muy importante la forma en que se identifique y construya los indicadores de calidad, que vienen a constituirse en instrumentos que permiten una aproximación a la logros y resultados pero de una manera indirecta; estos instrumentos, son precisamente, lo que se ha denominado: “indicadores”:

La característica fundamental de los indicadores, según Elola (2007) “...es la de constituir signos o señales capaces de captar y representar aspectos de una realidad no directamente asequibles al observador” (p.49); de esta manera, se puede aproximarse a la valoración de los resultados alcanzados en un sistema educativo a través de las tasas de progresión escolar o de titulación, de las calificaciones académicas otorgadas por los profesores, de las tasas de acierto en una prueba construida al efecto o de las tasas de incorporación al mercado laboral, etc.; del mismo modo, podría valorarse el clima escolar de una institución a través del grado de satisfacción expresado por los distintos sectores de la comunidad educativa en relación con las otras instituciones de su género.

Todos esos datos, tasas, porcentajes de respuesta o de acierto, constituyen otros tantos indicadores, bien del sistema, bien del centro educativo; su propósito fundamental consiste en reducir la complejidad del ámbito al que se refieren a una colección manejable de datos significativos, permitiendo su interpretación y su diagnóstico, apoyando los procesos de toma de decisiones y orientando la acción; dada la complejidad inherente a la realidad analizada, muchas veces no bastará con construir un solo indicador, sino que habrá que recurrir a una combinación de varios, cada uno de los cuales enfoca una parcela determinada de aquélla: de ahí que tienda, con mayor frecuencia, a hablarse de sistemas de indicadores que de indicadores singulares.

No obstante, es necesario distinguir adecuadamente el significado entre indicadores educativos e indicadores de la calidad de la educación en opinión de Fraga (200) “...la diferencia fundamental entre aquéllos y éstos consiste en que los segundos, precisan de una definición previa de la calidad y una delimitación de sus principales factores; en realidad, la mayor parte de las iniciativas actuales de elaboración de indicadores



educativos prescinden de una definición semejante, por lo que no suelen incluir en su título la referencia a la calidad” (p.177).

La denominación de indicadores de calidad de la educación debería reservarse para aquellas ocasiones y circunstancias en que se ha efectuado una definición previa de qué rasgos deben incluirse en la noción de calidad, así como una delimitación de sus principales factores y una negociación acerca de los indicadores que mejor se adecuan a unos y otros; estas circunstancias son excepcionales en la mayor parte de las iniciativas actuales, motivo por el cual debe administrarse con cautela la referencia a los indicadores de calidad.

#### **3.2.4. Estándares de Calidad en el Sistema Educativo Ecuatoriano.-**

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación (2012) propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

¿A qué denominan estándares de calidad educativa?

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo; en tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

De esta manera, por ejemplo, cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a los conocimientos, destrezas y actitudes que estos deberían adquirir como consecuencia del proceso de aprendizaje.

Por otro lado, cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados.

Y, cuando los estándares se aplican a los establecimientos educativos, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

Los estándares propuestos 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 homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema

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.

Otros usos más específicos de los estándares de calidad educativa para el Ministerio de Educación (2012), (Ministerio de Educación, 2011).son:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa.
- Realizar procesos de autoevaluación para diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento.
- Proveer información a las autoridades educativas para que estas puedan diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo.
- Ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo, basados en los resultados de la evaluación.
- Crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones.

- Realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos.
- Mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías.
- Informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo

### **3.2.5. La Evaluación de las Instituciones Educativas en el Ecuador.-**

La evaluación de las instituciones educativas se orienta al monitoreo de las actividades y competencias de sus autoridades: rectores, vicerrectores e inspectores; directores y subdirectores, en los ámbitos de la gestión gerencial, pedagógica financiera y comunitaria; esta corresponde a la suma de los promedios de la evaluación de directivos, docentes y estudiantes, más los instrumentos específicos de evaluación.

Con esta visión, en el Ecuador se está implementando y poniendo en marcha la evaluación institucional que implica una visualización técnica de todos los componentes que intervienen en el ámbito educativo.

Es importante señalar que la evaluación de la calidad en educación, en el Ecuador, se respalda en el respectivo marco legal puesto que es un mandato que consta en la Constitución Política de la República (2008) que señala en el Art. 349: "...establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño...en todos los niveles".

De la misma manera, este particular ya se incluyó en la Política Seis, donde se expresa: "Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas" (Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006)

Por este motivo se creó en el Ecuador, en el año 2008, el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER) con el criterio de que, mediante el diálogo social se facilite la construcción de acuerdos sobre el para qué, qué, cómo,

cuándo, así como quienes deben evaluar, de manera que se diseñe un sistema que responda a las reales necesidades del país; el sistema será, por lo tanto, un instrumento para la mejora de la gestión educativa, y funcionará en la medida en que los diferentes actores se involucren con los resultados de las diversas evaluaciones y hagan uso efectivo de ellas.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2010), en el Capítulo Noveno hace referencia al Instituto Nacional de Evaluación Educativa y que en el Art. 68 dice: “El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del sistema nacional de educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los docentes y directivos...desempeño institucional...”

La evaluación de la educación ecuatoriana, para el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas-SER, está enfocada hacia cuatro componentes:

1. “Gestión del Ministerio de Educación y Gestión de las Instituciones Educativas.
2. Desempeño del estudiantes.
3. Desempeño del docente en ejercicio.
4. Currículo” (p.63).

La evaluación de la calidad de las instituciones, según esta entidad, está implícita en el primer componente y tiene como objetivo general: “asegurar el funcionamiento efectivo y eficaz de la institución educativa” y como objetivos específicos:

- a) Evaluar el desarrollo organizacional;
- b) Verificar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y todo lo que le corresponda de las políticas educativas nacionales;
- c) Verificar el estado de avance de la planificación institucional y curricular;
- d) establecer el nivel de desempeño de los estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo y de servicio;

- d) Medir el grado de participación y satisfacción de la comunidad educativa con el directivo”.

En este contexto y en cumplimiento a los mandatos establecidos en la Constitución, Plan Decenal, Ley orgánica de Educación Intercultural, la evaluación a las instituciones educativas que llevará a cabo el Ministerio de Educación en los próximos meses, se realizará de forma gradual y progresiva.

Es necesario indicar que la primera etapa del proyecto de evaluación se inició en febrero de 2011 con la formulación de estándares de calidad educativa, una vez que se diseñaron los nuevos currículos nacionales; paralelamente a esta tarea, como un pilotaje experiencial al procesose llevó a cabo, en cada institución fiscal y a nivel nacional, lo que se denominó Autoevaluación Institucional mediante la aplicación de instrumentos que recogieron la información desde varios ámbitos.

La segunda fase que corresponde al registro para la regulación y acreditación que se iniciará en septiembre de 2012 para el régimen de Sierra y su objetivo es fortalecer los sistemas de información del Ministerio de Educación; en esta fase se realizará la difusión y capacitación respecto de los estándares, se mejorarán las herramientas para el registro de las instituciones y se realizará la formación de los cuadros que desempeñarán las nuevas figuras profesionales de asesores y auditores educativos que, de acuerdo al nuevo modelo de gestión, reemplazan al rol del supervisor de educación.

La última fase de implementación de la evaluación se prevé iniciar durante el año 2013, en ella se verificará el cumplimiento de los estándares; de este modo, las instituciones educativas conocerán sus niveles de logros respecto a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

### **3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES**

#### **3. 3.1 La Evaluación del Desempeño Docente**

En los sistemas educativos latinoamericanos, la realización de reformas se ha convertido en un proceso encaminado al mejoramiento de la gestión educativa; sin embargo, la mayoría de tales reformas han puesto siempre el énfasis en la generación

de cambios en los llamados componentes impersonales de la Didáctica, tales como los contenidos de enseñanza, los objetivos, los medios, los métodos, la evaluación y las formas de organización del proceso de enseñanza – aprendizaje; es evidente que tales reformas no han puesto el énfasis en la transformación de los componentes más dinámicos de la Didáctica, o sea, los docentes y los alumnos que en definitiva, constituyen los componentes personales del proceso de enseñanza – aprendizaje.

En este contexto, tampoco se han generado políticas, en el marco de estas reformas educativas, encaminadas al perfeccionamiento del desempeño del docente, por tal motivo, siendo imprescindible, en este sentido, la instauración de una política en torno de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente.

No obstante, si un sistema educativo establece un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: ¿Por qué evaluar?; las respuestas implican, de una u otra forma, un asunto muy delicado, debido a las siguientes razones:

- Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos

Acerca de las inquietudes que suele despertar un proceso de este tipo, los profesores en principio, se resisten a ser evaluados; un planteamiento apresurado, acompañado de un estado de desinformación o una información sesgada pueden disparar las especulaciones, creencias y suposiciones erróneas, interesadas o malintencionadas y provocar una oleada de protestas y resistencia activa, tanto de ellos como sus organizaciones sindicales y profesionales, que truncarán toda posibilidad de procesos útiles para la mejora.

Sobre los efectos secundarios que puede provocar, la evaluación del desempeño de los docentes, según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular; evidentemente, si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación, independientemente de sus convicciones

educativas y de la riqueza de los procesos que ello comporte; una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una evaluación de su desempeño, no supondrá mejoras en la calidad de la enseñanza, sino trabajo externalista o de fachada, pudiéndose potenciar acciones indeseadas y distorsionadoras para una educación de alta calidad.

Acerca de los posibles problemas éticos, si se pretende que la evaluación tenga valor formativo para todos los implicados en las acciones evaluadas, es imprescindible el conocimiento, análisis y debate conjunto de las evidencias que afloran durante la acción evaluadora, de esta manera se está en presencia de un dilema de carácter ético difícil de resolver: por un lado, el derecho de los docentes a su privacidad y, por otro, el derecho público a saber; o sea, el problema está en cómo compaginar la preservación de la privacidad del profesor y la conveniencia de que los estudiantes sean informados sobre algo que les atañe tan directamente como la acción docente de la que son parte esencial, no sólo como un derecho legítimo, sino, y sobre todo, como la única posibilidad de poder participar racionalmente en el análisis conjunto de las situaciones de enseñanza – aprendizaje que tienen lugar en las aulas.

La salida al dilema no está en optar por una posición extrema, sino en reconocer el proceso de enseñanza – aprendizaje como responsabilidad común de profesores y estudiantes que han de potenciar, más que relaciones jerárquicas y transmisoras – receptoras del saber, comunidades de aprendizaje mutuo.

Desde esta óptica, la privacidad como mezcla de lo personal y lo profesional deja de tener sentido situándose el análisis de toda acción evaluadora en el ámbito público de la aula, donde las responsabilidades y actuaciones son, compartidas y de dominio público, además, por otro lado es la suma de muchos factores que de uno u otro modo influyen o tienen que ver con el desempeño profesional del docente.

### **3.3.2 Implicaciones de la Evaluación del Desempeño Docente**

Una eficiente evaluación docente, en opinión de Hanks (2007), debe cumplir con las siguientes funciones:

- **Función de diagnóstico:** La evaluación docente debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que colaboren a la erradicación de sus imperfecciones.
- **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro; por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- **Función educativa:** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo; a partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.
- **Función desarrolladora:** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento; el carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados (p.160).

El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad; una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de



un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, es la desus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos

Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es: “determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador” (Torrealba, 2008, p.38).

Sin embargo, en la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la variada literatura que trata este importante tema, se puede identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación, entre dichos fines figura, por ejemplo el mejoramiento de la escuela y el mejoramiento de la enseñanza en el aula.

Al respecto, los profesores son defensores de este punto de vista ya que el mismo implica un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, por lo que, existe una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, otorgando al proceso un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional; de esta manera, cuando se integran eficazmente desarrollo de personal, evaluación de profesorado y mejora de la escuela, todo el proceso, encamina a la institución hacia una mayor eficacia; muchos de los directivos no han pensado nunca en integrar los esfuerzos de eficacia o mejora de la escuela en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes, esto ocurre porque tienen una tendencia a añadir nuevas iniciativas en vez de examinar de qué forma se podrían adaptar los esfuerzos de mejora a los procesos de evaluación existentes.

Resulta, por lo tanto, especialmente adecuado integrar la evaluación de profesorado y la mejora de la escuela en aquellos sistemas escolares en que se están utilizando modelos de evaluación que sirven para establecer objetivos, en dichos contextos, se puede pedir a los profesores que hagan de la mejora de la escuela parte de su objetivo de crecimiento y, por tanto, parte del proceso de evaluación; la mejora de la escuela proporciona otra opción a la hora de que los profesores determinen sus objetivos de rendimiento, los esfuerzos del profesorado tienden a tener una mayor influencia cuando persiguen un objetivo tan deseado que estimule la imaginación y dé a la gente algo en lo que desee trabajar, algo que todavía no sepa hacer, algo de lo que pueda enorgullecerse cuando lo consiga.

En resumen, las iniciativas de mejora de la institución que suelen tener éxito son los esfuerzos basados en la escuela/colegio que centra su atención en un número realista de objetivos prioritarios que abordan las necesidades del alumno y motivan al personal de la misma; estos objetivos prioritarios proporcionan el centro de atención para las actividades de mejora, que se pueden integrar en el proceso de evaluación, una vez identificados los objetivos prioritarios para mejorar el grado de eficacia de la escuela, éstos se integran en el proceso de evaluación haciendo que los profesores desarrollen unos objetivos de rendimiento que centren su atención en las necesidades identificadas en los objetivos prioritarios.

### **3.3.3 La Evaluación del Desempeño Docente en el Ecuador.-**

El inicio de este proceso de evaluación al desempeño docente consta en el Plan Decenal y está explicitado en la Política Seis del Plan Decenal (2006), donde se lee: “Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación”; posteriormente, la Constitución de la República del Ecuador (2008) exige este proceso al señalar que: “Las políticas y procedimientos de la evaluación docente serán establecidos y definidos por el Ministerio de Educación mediante Acuerdo Ministerial”.

De esta forma y con estos antecedentes legales, el Ministerio de Educación del Ecuador propuso a la sociedad ecuatoriana medir la calidad del sistema educativo mediante la evaluación del desempeño de docentes y estudiantes, por lo que se creó el sistema “SER” (Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, 2008).

Es evidente que la calidad del docente impacta directamente en las competencias que desarrollan los estudiantes, sin embargo, pocas veces se han implementado en el Ecuador mecanismos de rendimiento de cuentas de la inversión en educación, en términos del aprendizaje desarrollado por niños (as) y jóvenes; la aplicación, en 1996, de las pruebas estandarizadas APRENDO, diseñadas para medir el dominio de las destrezas básicas en matemáticas, lenguaje y comunicación de los estudiantes de tercero, séptimo, y décimo año de Educación General Básica, fue el primer esfuerzo para crear un sistema de rendimiento de cuentas y medición de la calidad. Los primeros resultados de las pruebas APRENDO evidenciaron resultados de aprendizaje en bajos

y alarmantes especialmente en Matemática y Lengua. Igual resultados demostrarían las pruebas SER aplicadas a los estudiantes en los últimos años.

Paralelamente con las pruebas SER para los estudiantes, el Ministerio de Educación decidió incorporar una estrategia de evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño docente, que incluye el diagnóstico de los conocimientos, destrezas y actitudes de los maestros en el aula.

Estas evaluaciones muestran un esfuerzo por valorar características que actualmente no son consideradas para el ascenso y remuneración de los docentes, a diferencia de otras como el nivel educativo y los años de experiencia laboral, características que pueden ser fundamentales para mejorar el rendimiento de los estudiantes en el aula, su aprendizaje, y su futuro éxito en el mercado laboral.

Si bien el Ministerio de Educación ha dado pasos trascendentes al evaluar dos componentes del sistema como son docentes y estudiantes, fue importante determine las estrategias y los incentivos que se utilizarán, en base a los resultados de las evaluaciones realizadas, para mejorar la calidad del sistema.

En este sentido, el Ministerio indicó que implementará un proceso de capacitación para las escuelas y maestros sobre la base de las debilidades encontradas en las evaluaciones, mediante el programa SIPROFE.

Además, estableció que los educadores calificados como excelentes y muy buenos recibirán un estímulo económico, así como becas o pasantías.

Por otro lado, los educadores calificados como buenos recibirán acompañamiento de los maestros cuyo desempeño haya sido mayor, y los educadores calificados como insatisfactorios deberán capacitarse y repetir sus evaluaciones en un período de un año.

La implementación y diseño de una gama de incentivos, como los mencionados, es fundamental para iniciar un proceso de mejora continua del sistema.

### **3.3.4. Estándares del Desempeño Docente en el Ecuador**

La evaluación al desempeño docente pretende contribuir, de manera significativa, a la mejora de las prácticas de enseñanza de la docencia ecuatoriana; de esta manera, el propósito de los estándares de desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

En este modelo de evaluación se identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los docentes en el aula; estas dimensiones son:

- a) *Desarrollo curricular*, que implica, entre otros aspectos: diseño curricular basado en las destrezas con criterio de desempeño, planificación por bloques curriculares, dominio de los contenidos, práctica de un currículo abierto y flexible, evaluación centrada en procesos y en indicadores de logros.
- b) *Gestión del aprendizaje* que se relaciona con la práctica de metodologías participativas, del trabajo grupal, promoción de aprendizajes significativos y por descubrimiento, manejo de recursos didácticos y de las TICs, uso de variadas técnicas e instrumentos de evaluación, aplicación de estrategias para el desarrollo del pensamiento lógico y creativo.
- c) *Desarrollo profesional* que tiene que ver con el perfil del maestro y maestra, de su formación como profesional y ser humano, como ciudadano y ciudadana que enmarca su proyecto de vida dentro del marco del Buen Vivir, predispuesto al cambio, alejado de prácticas tradicionales, ejemplo vivo de servicio a quienes desean aprender.
- d) *Compromiso ético* que se sustenta en un liderazgo basado en valores, que promueve la equidad y la justicia, que siembra en el aula la cultura de la paz y la resolución de conflictos mediante el diálogo, los consensos y la toma de conciencia (Ministerio de Educación, 2012, Pág. 24).

### **3.3.5. Proceso de Evaluación del Desempeño Docente en el Ecuador**

El proceso de evaluación obligatoria a los docentes en servicio y de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación (200) se lo realiza en dos fases interna y externa.

La evaluación interna: consiste en la evaluación de las competencias que el profesional de la educación pone en práctica en la institución educativa, y en los procesos de formación y aprendizaje de los estudiantes que contribuyen al cumplimiento de los objetivos educativos e institucionales.

En esta fase se aplicarán los siguientes instrumentos”:

- *Autoevaluación*: esta forma de evaluación permite al docente el autoanálisis y la autocrítica, y potencia su desarrollo y auto regulación; este procedimiento tendrá un peso del 5% (cinco por ciento) de la calificación total.
- *Coevaluación*: permite el conocimiento del desempeño docente a través del docente par, es decir, de un compañero que comparte el trabajo en el mismo ciclo, nivel o área, y si es el caso en la misma especialidad; este procedimiento tendrá un peso del 5% (cinco por ciento) de la calificación total.
- *Evaluación por parte del directivo*: permite el conocimiento del desempeño docente a través de la observación del trabajo en el aula y la aplicación de un cuestionario por parte de la máxima autoridad educativa o su delegado (vicerrector, subdirector, primer vocal del Consejo Directivo o del Consejo Técnico). En el caso de escuelas unidocentes, la evaluación la efectuará el supervisor de la zona; este procedimiento tendrá un peso del 5% (cinco por ciento) de la calificación total.
- *Evaluación por parte de los estudiantes*: permite el conocimiento del desempeño docente a través de la opinión del estudiante respecto a la metodología de enseñanza y a las relaciones docente estudiante, se recogerá en un cuestionario que responderán los alumnos de quinto año de educación

básica en adelante; este procedimiento tendrá un peso del 12% (doce por ciento) de la calificación total.

- *Evaluación por parte del padre de familia, madre de familia o representante:* permite el conocimiento del desempeño docente a través de un cuestionario que recoge la opinión del padre, la madre de familia o del representante, respecto a las relaciones del docente con los estudiantes; este procedimiento tendrá un peso del 8% (ocho por ciento) de la calificación total.
- *Observación de una hora clase:* este procedimiento tendrá un peso de 15% (quince por ciento) de la calificación total.

La evaluación externa del desempeño docente consiste en la aplicación de pruebas sobre conocimientos específicos que tendrán un peso del treinta por ciento, prueba de conocimientos pedagógicos que tendrá un peso del diez por ciento y una prueba de comprensión lectora, que tendrá un peso del diez por ciento de la calificación total.

Igualmente, se aplicará una prueba de Pedagogía que incluirá bloques de preguntas sobre: paradigmas educativos, teorías pedagógicas, teorías del aprendizaje humano, diseño y planificación curricular, diseño de proyectos educativos institucionales y de aula, investigación educativa, filosofía de la educación, legislación educativa e informática educativa; se incluirá, en esta evaluación, un bloque sobre lectura crítica.

La evaluación externa se aplicará de manera obligatoria a los docentes que sean parte de la muestra y que tengan más de un año de servicio en el magisterio fiscal, ya sea docentes con nombramiento o que estén contratados por el Ministerio de Educación.

En el año 2011 el proceso de evaluación también se aplicó a los maestros y maestras de las denominadas instituciones fiscomisionales que disponen de un financiamiento parcial por parte del estado pero que están regentados por congregaciones religiosas; de la misma forma y mediante muestreo fueron evaluados docentes de establecimientos particulares.

### **3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS**

### 3.4.1. Perfil de un Directivo.-

El directivo está llamado a configurarse en las sociedades avanzadas como el gestor de futuros y recursos y el dinamizador del talento social con que cuentan tanto sus organizaciones como los entornos en que éstas operan. En esa función de liderazgo social moral tiene que jugar un papel ejemplarizante y decisivo. Para conseguirlo, no podrá utilizar soluciones reprobables o que incidan negativamente en el desarrollo de las personas o en el clima moral de los mercados y sociedades en las que operan las empresas.

En consecuencia, el directivo tiene que comprometerse con hacer efectivas las normas del buen gobierno corporativo y afianzar las mejores prácticas de responsabilidad social en la acción empresarial, institucional, estimulando los comportamientos adecuados a las normas y al cumplimiento efectivo de las mismas.

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; por lo tanto, el desempeño directivo que se busca es un modelo capaz de contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

De esta forma, el propósito de los estándares de desempeño directivo es fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a todos los estudiantes alcanzar los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato; este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos, para cada una de las cuales desarrolla estándares generales y específicos.

El Ministerio de Educación determina las dimensiones:

- a) Liderazgo
- b) Gestión pedagógica
- c) Gestión del talento humano y recursos
- d) Gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

Con este modelo de gestión, el Ministerio de Educación asegura que el conjunto de los directivos ecuatorianos influya efectivamente en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes y en cada uno de los niveles educativos, esto es: Inicial, Educación General Básica y Bachillerato.

### **3.4.2. Ámbitos de Acción de un Directivo.-**

Todo directivo es un administrador, por lo que, en opinión de Samaniego (2007), su ámbito de acción tienen que ver con:

- **LOS MATERIALES:** puesto que maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo de su responsabilidad directa e indirecta tanto su cuidado como su mantenimiento y adquisición.
- **EL DINERO:** porque es responsable indirecto de firma de cheques, custodia de materiales y ejecución del presupuesto.
- **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** debido a que maneja en forma directa un grado de confidencialidad de lo habla, de lo que escribe.
- **TOMA DE DECISIONES:** ya que las decisiones que se toman deben basarse en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.
- **SUPERVISIÓN:** que lo realiza de manera directa y periódica en todas las actividades académicas y de diversa índole que se desarrollan en la institución dentro y fuera del plantel.
- **RELACIONES INTERNAS:** en procura de mantener relaciones continuas con las unidades académicas y con las unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar y/o coordinar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área; exigiéndose, para ello, una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
- **RELACIONES EXTERNAS:** en lo que respecta a establecer relaciones frecuentes con organismos públicos, Ministerio de Educación, comunidades adyacentes, padres y representantes, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar acciones educativas; igual para ello debe requerir de una buena habilidad para negociar y obtener cooperación (p.87).



### **3.4.3. La Evaluación al Desempeño Directivo**

La intención del proceso de evaluación de desempeño a todos los actores que influyen en el proceso educativo llevará, en corto plazo, a fortalecer una cultura evaluativa en las instituciones educativas; al mismo tiempo, como producto de la evaluación en todos los ámbitos y actores del sistema educativo, se podrá contar con mayor cantidad de información confiable, que permita la toma de decisiones respecto de la implementación de planes cuyo objetivo fundamental será el fortalecimiento y el de mejoramiento institucional.

La evaluación al directivo sensibilizará la construcción de una cultura evaluativa que involucrará más participación, más compromisos, más organización colectiva y más trabajo en equipo; este nuevo escenario de gestión en el que la evaluación cumple una misión trascendental, de alguna manera, termina con el supuesto de que "...el que nada hace nada teme" (Torres, 2006, p.35), frase hecha realidad por muchos directivos en la sociedad educativa ecuatoriana, en donde el único indicador de valoración tanto de docentes como de directivos era la antigüedad o la denominada experiencia, por lo tanto, a criterio de este paradigma, para que arriesgar una carrera que nunca se verá truncada, para que innovar o hacer algo distinto en donde cualquier error podría costarle la estabilidad que se le otorga cuando se le nombró y ascendió al cargo por cualquier vía ya sea legal o de otra índole; sin embargo, esta realidad que se va poniendo fin desde el año 2008, puesto que, en adelante estas funciones serán asumidas mediante concursos y tendrán una duración en el cargo por el lapso de cuatro años; en esta situación de gestión y dirección tradicional es difícil asegurar que la educación haya sido la promotora del cambio, de la innovación, de la creatividad y de ser integradora de la interculturalidad.

La evaluación tiene, por lo tanto, como propósito mejorar los resultados de la educación y se requiere para ello una nueva institucionalidad reguladora, fiscalizadora y evaluadora, condición que en la actualidad recae en el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas (2008).

La evaluación de los directivos, también será de dos tipos: interna y externa, constituidas por procesos de autoevaluación, evaluación por parte del Comité Central

de Padres de Familia, evaluación por el Consejo Estudiantil, evaluación de aspectos financieros en la fase interna; pruebas de conocimientos pedagógicos, conocimientos financieros, conocimientos sobre gerencia y administración educativas y conocimiento sobre liderazgo serán parte de la evaluación externa.

#### **3.4.4. Estándares de Evaluación del Directivo Educativo**

Para la evaluación al directivo, el Ministerio de Educación (2012) está considerando el establecer estándares en cuatro dimensiones:

##### *1. Liderazgo que implica:*

- Promoción de la creación y cumplimiento del Proyecto educativo Institucional (PEI)
- Generación de altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Ejercicio de un liderazgo compartido y flexible.
- Desarrollo de un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas.

##### *2. Gestión Pedagógica que se relaciona con:*

- La gestión del currículo.
- La garantía de que los planes educativos y los programas sean de calidad.
- La organización, orientación y liderazgo del trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.

##### *4. Clima Organizacional y Convivencia Escolar que incluye:*

- Garantía de de un ambiente de respeto, cultura de paz, y compromiso con el PEI.
- Promoción de la formación ciudadana e identidad nacional.
- Fortalecimiento de los lazos con la comunidad educativa.
- Compromiso de su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

##### *5. Gestión de Talento Humano y Recursos que considera:*

- El establecimiento de condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- Gestión de la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.
- Promoción de la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.
- Expresión de una sólida formación profesional en la gestión”.

#### **3.4.5. Evaluación del Directivo Educativo en el Ecuador.**

En el contexto educativo actual, a pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación por transformar y encaminar el rol y la función directiva hacia un enfoque participativo y democrático, desventajosamente, en la práctica, el estilo del directivo educativo sigue siendo, en un alto porcentaje, autoritario, vertical y jerárquico; de esta forma, la cadena de mando o autoridad es ejercida desde una estructura vertical: el Ministro de Educación a los Subsecretarios Nacionales, éste al Jefe Nacional de Supervisión, desde él al Jefe Provincial de Supervisión quién, a su vez, ordena al Supervisor, él ordena al director y el director a sus maestros/as, con lo que el panorama se convierte en una pirámide de jerarquías y en un esquema de obediencia y disposición a los mandos superiores.

Por tanto, si la gestión educativa directiva es tradicional, en el sentido de obedecer a un modelo de escuela jerárquica y autoritaria, es fundamental establecer un proceso de evaluación al desempeño de la función directiva donde que evidencien, a su vez, el desarrollo de escenarios participativos donde se articulen: habilidades de carácter gerencial a disposiciones de índole cultural y de comunicación; una evaluación al desempeño directivo que diagnostique como se están poniendo en práctica competencias para la resolución de problemas, para la toma de decisiones en forma participativa, habilidades comunicativas y de consenso; una evaluación del desempeño directivo que recopile información sobre el saber práctico que exige la gestión directiva ponderando los resultados de saber liderar, gerenciar y dirigir.

La evaluación al desempeño directivo "...tiene que ser una forma de feedback que indique si se está consiguiendo los fines y objetivos propuestos por el sistema educativo, es decir, disponer de una información confiable que permita tomar decisiones de mejoramiento institucional a corto y largo plazo" (Crespo, 2008, p.9).

Consecuentemente, este tipo de evaluación ha de generar en los sujetos responsables (directivos) de la acción educativa una respuesta positiva ante la necesidad de cambio de una estrategia que está siendo ejecutada o el ajuste de acciones o estilos que se están llevando en la práctica, todo ello con la finalidad lograr conseguir los objetivos institucionales asumidos y determinados por los actores de la comunidad educativa en el PEI (Plan Educativo Institucional).

La evaluación del desempeño directivo en el Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas-SER se ha diseñado desde un enfoque de competencias acorde con las tendencias actuales del nuevo modelo de gestión que lidera el Ministerio de Educación; la evaluación al directivo educativo implica, por lo tanto, una mirada más integral de su rol y función en la que, imprescindiblemente, se vincula sus características personales con su desempeño laboral y con los resultados en su trabajo, promoviendo, al mismo tiempo, el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

El desempeño de un directivo educativo depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionalmente observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional – PEI; es decir, el desempeño de un directivo influye directamente en los sistemas de dirección estratégica, mejoramiento continuo del talento humano, logros de aprendizaje de los estudiantes y, en general, sobre los resultados de la organización integral de la institución.

Con estos considerandos, el Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas del Ecuador, entre sus líneas de acción, desarrolla esta evaluación dirigida a: "... autoridades de establecimientos educativos, como parte de la evaluación de la gestión institucional; tiene el propósito de medir la calidad del desempeño profesional de rectores, vicerrectores, inspectores, directores y subdirectores".

De esta manera, en el Ecuador, el desempeño al directivo se valorará sobre cien puntos y al igual que para los docentes se cumplirá en dos fases: interna (50%) y externa (50%); se utilizarán fichas para la fase interna cuya información será registrada por los mismos docentes, el directivo y los padres de familia; las pruebas externas, por su parte estarán relacionadas con los ámbitos de la gestión, el manejo del talento humano, la utilización de los recursos y el ejercicio del liderazgo .

#### **4. METODOLOGÍA**

#### 4.1. Participantes

La población investigada es parte de la comunidad educativa del colegio Francisco Tamariz ubicado en la parroquia Bellavista perteneciente al cantón Cuenca, provincia del Azuay; esta población que colaboró en la investigación es la siguiente:

**Tabla N° 1**

POBLACIÓN INVESTIGADA	N° TOTAL
<b>Para el desempeño profesional docente:</b>	
Rector	1
Docentes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	12
Docentes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	8
Estudiantes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	116
Estudiantes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	135
Padres de familia	108
<b>Para el desempeño profesional directivo:</b>	
Rector	1
Consejo Ejecutivo	6
Consejo Estudiantil	7
Comité central de padres de familia	7
Supervisor de Educación	1

Fuente: Archivos de la institución

Elaboración: Efrén Pando Encalada

#### 4.2. Muestra de Investigación

El tipo de la muestra en la investigación que se utilizó para esta actividad en el Colegio Nacional Nocturno Francisco Tamariz Valdivieso es la muestra probabilística, con la variante de muestreo aleatorio simple sin reposición.

Para la obtención de la muestra en el diferente rango aplico la siguiente fórmula con sus rangos explicados debidamente:

$$\pi = \frac{Z^2 \cdot xPxQxN}{\alpha (N - 1) + Z^2 xPxQ}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor tipificado

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

$\alpha$  = Error estadístico = en este caso 5% = 0.05

**Muestra estudiantes. Octavo, Noveno y Décimo de Básica,**

$$\pi = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 165}{(0.05)^2(165 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\pi = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 165}{(0.0025)(164) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\pi = \frac{158.466}{0.41 + 0.9604}$$

$$\pi = \frac{158.466}{1.13704}$$

$$\pi = 115.63485$$

**$\pi = 116$  Estudiantes**

**Muestra de estudiantes: Primero, Segundo Y Tercero de Bachillerato**

**n 208**

$$\pi = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 208}{(0.05)^2(208 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\pi = \frac{(3.8416) \times 0.5 \times 0.5 \times 208}{(0.0025)(207) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\pi = \frac{199.7632}{0.5175 + 0.9604}$$

$$\pi = \frac{199.7632}{1.4779}$$

$$\pi = 135 \text{estudiantes}$$

#### 4.2 Muestra Padres de Familia

**N= 150**

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

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

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

$$\pi = \frac{144.06}{1.33299}$$

$$\pi = 108$$

**$\pi = 108$  Padres de familia**

El resultado de los respectivos cálculos de la muestra, por sectores, es lo que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2**

MUESTRA DE LA POBLACION	N	95%	Err.P	Z	P	Q	Mues
<b>Para el desempeño profesional docente:</b>							
Rector	1						1
Docentes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	12						12
Docentes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	8						8
Estudiantes del 8°, 9° y 10° año de Educación Básica	105	95	0,05	1.96	0.5	0.5	116
Estudiantes del 1°, 2° y 3° año de Bachillerato	208	95	0,05	1.96	0.5	0.5	135
Padres de familia	150	95	0,05	1.96	0.5	0.5	108
<b>Para el desempeño profesional directivo:</b>							
Rector	1						1
Consejo Ejecutivo	6						6
Consejo Estudiantil	7						7
Comité central de padres de familia	7						7
Supervisor de Educación	1						1

Fuente: Archivos de la institución

Elaboración: Efrén Pando Encalada

### 4.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

En el proceso de recopilación de la información se utilizó la encuesta como la técnica de investigación ideal para el caso; estas encuestas fueron aplicadas al docente, al rector, un compañero/a del docente, los estudiantes y los padres de familia; para la observación de la clase se utilizó una Ficha de observación.

La técnica de la encuesta, al igual que la Ficha de Observación, se basan en un instrumento clave para este trabajo cual es el cuestionario; de esta forma, se pudo reunir una amplia información con respecto a la sociabilidad pedagógica, las habilidades pedagógicas y didácticas, el desarrollo emocional, la atención a estudiantes con necesidades especiales, la aplicación de normas y reglamentos, las relaciones con la comunidad, el clima de trabajo, la disposición al cambio en educación,



en el caso de los docentes; para el rector el cuestionario abordó temas como las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo en la comunidad.

#### **4.4. Diseño y Procedimiento**

Para el presente trabajo investigativo, se aplicó los métodos de investigación Descriptivo y Exploratorio. El método Descriptivo permitió conocer en detalle el desempeño de las funciones inherentes a la misión del docente así como a lo relacionado con el rector; la gestión en el aula y en la institución, el liderazgo y el estilo de manejo de la pedagogía y la didáctica; este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables; a su vez, la información, de manera cuidadosa es analizada objetivamente a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento real del desempeño profesional tanto del docente como del directivo.

Por su parte, el método Exploratorio permitió incursionar en un territorio desconocido, ya que al tener un conocimiento vago e impreciso del tema en cuestión, impide disponer de conclusiones precisas sobre aspectos inherentes al desempeño de los maestros/as y directivos; la investigación exploratoria terminó cuando, a partir de los datos recolectados, se adquirió el suficiente conocimiento como para determinar qué factores son relevantes al problema y cuáles no; con toda esta información se estará ya en condiciones de desarrollar un análisis de los datos obtenidos de donde surgirán las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada.

El enfoque Cualitativo permitió una descripción narrativa detallada del tema, como también un análisis y una interpretación de las dimensiones evaluadas; a su vez, con el enfoque Cuantitativo se construirá una información objetiva a cerca de lo investigado.

La investigación se desarrolló en base a los lineamientos y a la programación propuestas por la Universidad Técnica Particular de Loja; una vez que se consiguió la autorización del rector del colegio Francisco Tamariz para la realización de la investigación se procedió a la aplicación de las encuestas por sectores esto es: a los

propios docentes (autoevaluación), a sus compañeros y compañeras (coevaluación), al rector, estudiantes y padres de familia en cuanto a la evaluación del docente; de la misma forma se procedió a que se permitiera observar sus clases.

Posteriormente, se procedió de igual forma para la evaluación del directivo.

Una vez recogidas las encuestas se procedió a la tabulación de todas sus respuestas, dimensión por dimensión y posteriormente, estos datos se registraron en las tablas que para el efecto fueron emitidas, vía internet por el tutor; los resultados de cada tabla fueron analizados e interpretados, igualmente se graficó el resultado de la información de cada dimensión.

Esta información, completa en sus dimensiones y con las respectivas valoraciones parciales y generales facilitó la discusión y la triangulación lo que permitió tener un panorama fidedigno en cuanto a los resultados del desempeño profesional ya sea del docente como del rector.

#### **4.5. Comprobación de los Supuestos**

No es ninguna novedad el rumor de que los resultados obtenidos por la educación ecuatoriana en las últimas tres décadas no son de las mejores; y, como en todo proceso, hay que señalar culpables todo apunta a los docentes y a los directivos de las instituciones educativas; los primeros porque son los ejecutores de la tarea pedagógica-didáctica en el aula, del desarrollo de las estrategias metodológicas para que los estudiantes asuman sus aprendizajes y, los segundos porque son quienes deben hacer cumplir las disposiciones del Ministerio de Educación. En este panorama la educación particular ya sea laica o religiosa se erigía como la mejor oferente de un trabajo educativo de calidad; sin embargo, al aprobarse el Plan Decenal, los empeños de mejorar los procesos en el ámbito educativo se convirtieron en políticas de estado lo cual debía cumplirse con cualquier gobierno y en este caso le tocó el turno al de la revolución ciudadana que con ímpetu inició el diagnóstico de una línea de base en cuanto al desempeño de los directivos, docentes y estudiantes.

De esta forma, utilizando instrumentos de evaluación del Ministerio de Educación se desarrolló en el colegio nocturno Francisco Tamariz una detenida valoración al desempeño de los docentes y del rector cuyos promedio generales los ubican, en

ambos casos, en el nivel de excelente lo que contradice al supuesto de que el desempeño de estos actores educativos estaban ubicados de acuerdo a una percepción unilateral en el plano de deficiente.

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

Se presenta a continuación los resultados de la información recopilada por medio de las encuestas y la ficha de observación; estos datos constan en tablas estadísticas con su correspondiente gráfico e interpretación.

## **5.1. RESULTADOS**

**5.1.1. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional docente aplicadas a docentes, rector, estudiantes, padres de familia y de la observación de la clase impartida por los docentes.**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE EN EL COLEGIO FRANCISCO TAMARIZ, DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012**

**AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES**

**TABLA 3**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	10	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>1.-SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA.</b>												
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0	0	0	2	11,1	18	90	20	100
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0	0	0	1	5,56	19	95	20	100
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0	0	0	5	27,8	15	75	20	100
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0	0	0	1	5	9	45	10	50	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>29</b>		<b>109</b>		<b>140</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.026</b>		<b>0.102</b>		<b>0.77</b>		<b>5.871</b>		<b>0.676</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>1.42</b>		<b>2.85</b>		<b>14.28</b>		<b>81.42</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Para los maestros y maestras encuestados el ámbito de la sociabilidad pedagógica se la considera en un buen nivel porque tiene una valoración de excelente. La sociabilidad pedagógica se considera parte importante del desarrollo de una clase, puesto que ayuda a los estudiantes a tener una correcta aceptación de los conocimientos impartidos por los docentes. El puntaje más alto en la pregunta 1.4 da la pauta de que si existe un trato con los estudiantes; no así en la

pregunta 1.7 se da un puntaje bajo determinando que cuando los estudiantes faltan a clases no existe un seguimiento por parte de los docentes.

**TABLA 4**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDACTICAS.</b>												
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	0	0	9	45	11	55	20	100
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	10	50	10	50	20	100
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	4	20	16	80	20	100
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	20	100
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0	0	0	2	10	18	90	20	100
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0	0	1	5	3	15	16	80	20	100
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0	0	0	0	9	45	11	55	20	100

2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0	1	5	8	40	11	55	20	100
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0	0	0	0	9	45	11	55	20	100
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0	0	2	10	5	25	13	65	20	100
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0	0	3	15	10	50	7	35	20	100
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	15	17	85	20	100
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0	0	0	0	8	40	12	60	20	100
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0	2	10	8	40	10	50	20	100
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	1	0	0	3	15	8	40	8	40	19	100
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0	0	2	10	9	45	9	45	20	100
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:												
2.24.1. Analizar	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
2.24.2. Sintetizar	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	20	100
2.24.3 Reflexionar.	0	0	0	0	1	5	7	35	12	60	20	100

2.24.4. Observar.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
2.24.5. Descubrir.	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	20	100
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0	0	0	3	15	9	45	8	40	20	100
2.24.7. Argumentar.	0	0	0	0	0	0	12	60	8	40	20	100
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	0	0	0	14	70	6	30	20	100
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0	0	0	2	10	18	90	20	100
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
2.24.15. Socializar.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
2.24.16. Concluir.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
2.24.17. Generalizar.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
2.24.18. Preservar.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>256</b>	<b>539</b>	<b>819</b>					
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0.13</b>	<b>1.173</b>	<b>8.47</b>	<b>27.501</b>	<b>3.727</b>						
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>1.21</b>	<b>1.21</b>	<b>5.60</b>	<b>26.82</b>	<b>65.12</b>	<b>100</b>						

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Las habilidades pedagógicas y didácticas que tienen los docentes son importantes cuando se interactúa con los estudiantes los mismos que son adquiridas en diferentes instituciones educativas, sin descuidar las experiencias del docente como papel fundamental dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. De acuerdo a las respuestas dadas en la encuesta si bien existe una valoración positiva, no se debe descuidar los otros puntajes que señalan la presencia de una debilidad en el manejo de este tipo de habilidades que son fundamentales para la enseñanza y el aprendizaje en todas las áreas de estudio.

Cabe indicar que la puntuación mas baja se encuentra en la pregunta 2.14, en donde no se elabora material didáctico; 2.24.6, indica que las habilidades el momento de desarrollar trabajos en grupo no lo dan importancia.



TABLA 5

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.-DESARROLLO EMOCIONAL.												
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0	1	5	2	10	17	85	20	100
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0	0	2	10	2	10	16	80	20	100
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0	0	2	10	3	15	15	75	20	100
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario	0	0	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	1	5	1	5	4	20	7	35	7	35	20	100
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0	0	0	1	5	19	95	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>16</b>		<b>49</b>		<b>153</b>		<b>220</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.156</b>		<b>0.918</b>		<b>2.926</b>		<b>4.841</b>		<b>0.884</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0.90</b>		<b>5.45</b>		<b>16.36</b>		<b>34.54</b>		<b>42.72</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

El estado de ánimo es muy importante en la actividad educativa del docente con la finalidad de que las clases sean positivas, o si lo fueran negativas sus emociones causarían daño en los estudiantes. El puntaje total de el desarrollo emocional es positivo por ello concluyo manifestando que dentro de este ámbito la opinión de los maestros, todo marcha correctamente.

**TABLA 6**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0	1	5	9	45	10	50	20	100
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0	0	0	3	15	10	50	7	35	20	100
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0	0	2	10	8	40	10	50	20	100
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0	1	5	3	15	8	40	8	40	20	100
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0	5	25	8	40	7	35	20	100
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0	1	5	3	15	7	35	9	45	20	100
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	1	5	0	0	8	40	11	55	20	100
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0	1	5	4	20	9	45	6	30	20	100

4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante	0	0	1	5	4	20	11	55	4	20	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>5</b>		<b>27</b>		<b>85</b>		<b>83</b>		<b>200</b>	<b>100</b>
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.104</b>		<b>1.173</b>		<b>3.234</b>		<b>2.678</b>		<b>0.718</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>5.00</b>		<b>4</b>		<b>23</b>		<b>42</b>		<b>26</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Es importante anotar que la educación es integradora y hoy con la inclusión educativa da margen a que diferentes tipos de estudiantes que tengan discapacidad lo puedan acceder de manera fácil a una educación de calidad y calidez. En la pregunta 4.3 se logra un puntaje bien alto, ya que el docente busca que los estudiantes realicen actividades en casa con el fin de solucionar problemas. Estas respuestas están consideradas casi relativas ya que al plantel no asisten estudiantes con necesidades especiales.

**TABLA 7**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS.												
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0	0	2	10	4	20	14	70	20	100
5.2. Respeto y cumpro las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100

5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0	2	10	0	0	4	20	14	70	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>40</b>		<b>156</b>		<b>200</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.078</b>		<b>0</b>		<b>1.463</b>		<b>7.828</b>		<b>0.936</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>2</b>		<b>3</b>		<b>0</b>		<b>19</b>		<b>76</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Son respetuosos de las normas y reglamentos sin embargo hay situaciones mínimas que atentan a la Ley de educación. Las normas y reglamentos son muy útiles para poder cumplir con normalidad un trabajo

**TABLA 8**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD.</b>												
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0	1	5	3	15	9	45	7	35	20	100
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	2	10	2	10	10	50	6	30	20	100
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0	0	1	5	8	40	11	55	20	100
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0	0	2	10	9	45	9	45	20	100
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	1	5	0	0	8	40	11	55	20	100

6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	2	10	0	0	7	35	11	55	20	100
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	1	5	0	0	10	50	9	45	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>7</b>		<b>10</b>		<b>73</b>		<b>90</b>		<b>180</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.078</b>		<b>0.408</b>		<b>2.31</b>		<b>4.944</b>		<b>0.737</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>1.48</b>		<b>1.48</b>		<b>9.62</b>		<b>35.55</b>		<b>51.85</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Poca Importancia dan a este ámbito los docentes, así lo reconocen pero se debe a la jornada de trabajo que al ser de tipo nocturno muy poco puede darse una vinculación con la comunidad porque no le gusta trabajar en las decisiones del Consejo Técnico que implique un trabajo de la comunidad; es más el barrio donde está ubicado el colegio pertenece al centro histórico de Cuenca y hay pocos vecinos en las casas, en su mayoría hay centros comerciales y restaurantes.

**TABLA 9**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>7. CLIMA DE TRABAJO.</b>												
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0	0	0	2	10	4	20	14	70	20	100
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0	0	2	10	3	15	15	75	20	100
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0	0	2	10	4	20	14	70	20	100
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0	0	0	0	11	55	9	45	20	100
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0	0	0	9	45	11	55	20	100
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se	4	20	0	0	2	10	5	25	9	45	20	100

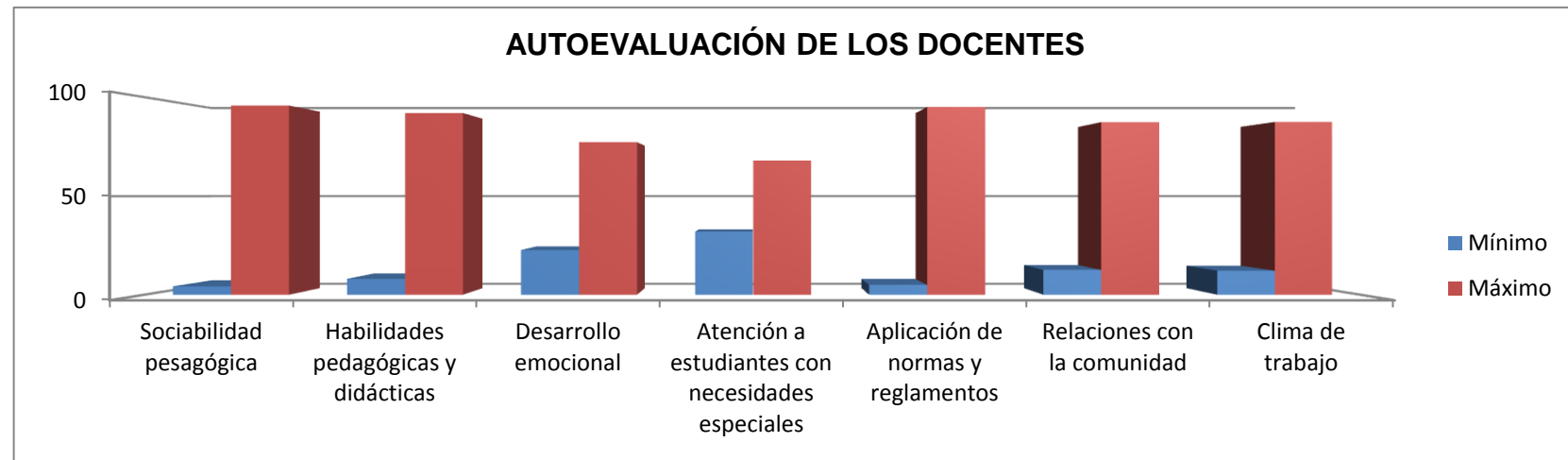
dan en el trabajo.													
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0	1	5	4	20	15	75	20	100	
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>0</b>		<b>10</b>		<b>52</b>		<b>114</b>		<b>180</b>		
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.182</b>		<b>0.306</b>		<b>1.771</b>		<b>5.768</b>		<b>0.802</b>		
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>3.33</b>		<b>2.22</b>		<b>6.66</b>		<b>25.55</b>		<b>62.22</b>				

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

El clima de trabajo en donde los maestros realizan su jornada de diaria siempre debe ser el más idóneo en diferentes aspectos como físicos, psicológicos, pero al parecer el clima de trabajo no perfecto pero tampoco es de lo peor; como en toda familia, la convivencia es relativamente armónica aunque se nota recelo y poco interés en dar y compartir.

### GRAFICO N° 1



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

## Análisis e Interpretación

De acuerdo a la información receptada, los maestros/as desde su óptica realizan su trabajo de la mejor manera; sobresale en esta información lo concerniente a habilidades pedagógicas y didácticas que tienen un alto porcentaje de efectividad; en definitiva no tienen inconvenientes en las diferentes áreas de aplicación de los maestros.

## COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

**TABLA 10**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0	0	0	0	0	11	55	9	45	20	100
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0	6	30	8	40	6	30	20	100
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0	3	15	8	40	9	45	20	100
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0	4	20	9	45	7	35	20	100
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	0	0	4	20	13	65	3	15	20	100
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	5	25	2	10	8	40	5	25	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>5</b>		<b>19</b>		<b>74</b>		<b>82</b>		<b>180</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.296</b>		<b>2.688</b>		<b>3.468</b>		<b>22.715</b>		<b>2.916</b>	

<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>1.11</b>	<b>4.44</b>	<b>15.55</b>	<b>13.33</b>	<b>65.55</b>	<b>100</b>
---------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	------------

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Desde la óptica de sus compañeros/as las habilidades didácticas están bien, sin embargo hay valoraciones que llaman la atención y tiene que ser atendida como una prioridad dentro del desarrollo profesional del talento humano.

**TABLA 11**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS.</b>												
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	20	100
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
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	10	18	90	20	100
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0	5	25	10	50	5	25	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>5</b>		<b>26</b>		<b>69</b>		<b>100</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0.576</b>		<b>1.734</b>		<b>15.4</b>		<b>1.07</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>2</b>		<b>0</b>		<b>6</b>		<b>12</b>		<b>80</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.



Elaboración: Efrén Pando

Todos cumplen con las normas y reglamentos tanto los establecidos en la institución, por las autoridades educativas locales como son la Supervisión de Educación, el Director Provincial de Educación del Azuay, la Coordinación Zona 6 y el mismo Ministerio de Educación

**TABLA 12**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN.												
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	0	1	5	15	75	4	20	20	100
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	0	1	5	10	50	9	45	20	100
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0	0	0	10	50	10	50	20	100
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>41</b>		<b>37</b>		<b>80</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.384</b>		<b>0.192</b>		<b>4.913</b>		<b>6.93</b>		<b>1.241</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>10</b>		<b>2.5</b>		<b>42.50</b>		<b>45</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Aquí se nota una debilidad, posiblemente ello sea producto de los años de “experiencia” y la falta de tiempo para la capacitación es que al ser de jornada nocturna los maestros, casi en su totalidad tienen otros trabajos.

**TABLA 13**

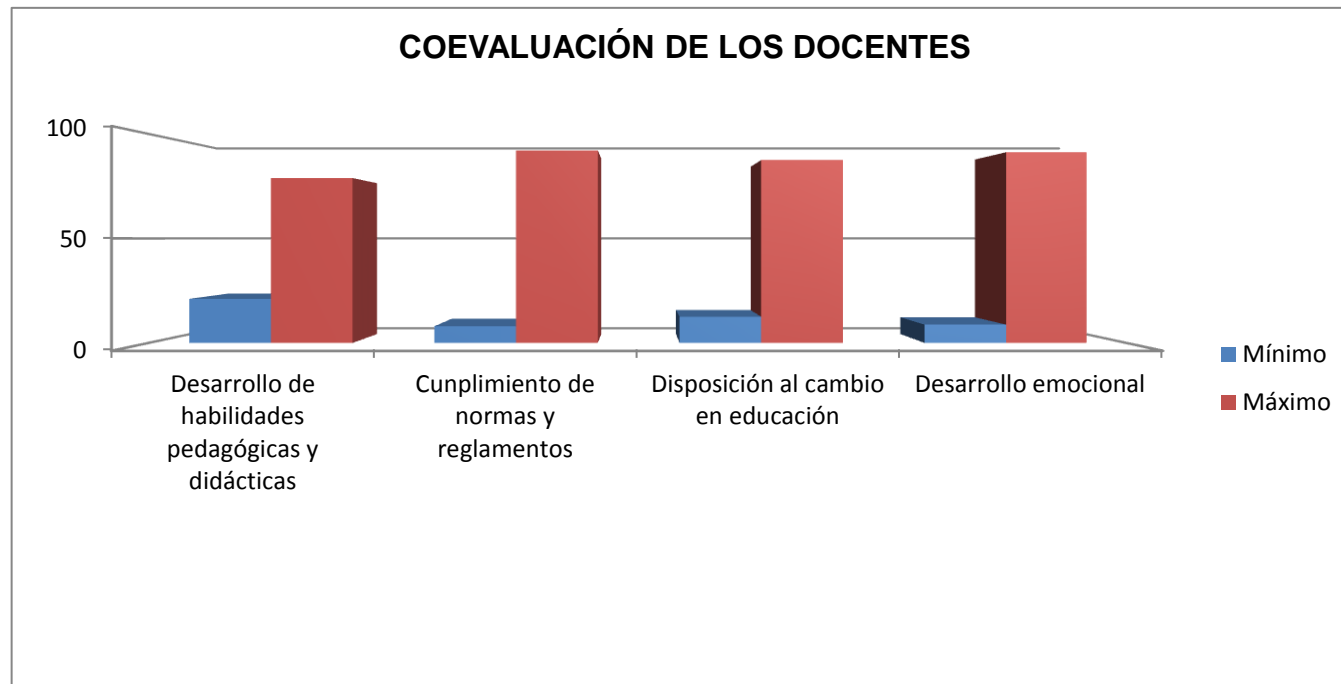
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>4. DESARROLLO EMOCIONAL.</b>												
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	0	0	0	2	10	18	90	20	100
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	20	100
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	0	1	5	9	45	10	50	20	100
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	0	0	7	35	13	65	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>32</b>		<b>127</b>		<b>160</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0,192</b>		<b>0.768</b>		<b>3.468</b>		<b>23.485</b>		<b>2.791</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>1.25</b>		<b>2.50</b>		<b>5</b>		<b>15</b>		<b>76.25</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

El desarrollo emocional en el docente es algo natural de manera especial cuando comparte con sus compañeros el cual tiene que ser manejado de una manera correcta dentro de la institución. Es importante anotar que se motive a los estudiantes para que comprendan que sus acciones se relacionen con las emociones y que se manejen sin hacer daño a las otras personas. El puntaje total respecto a la coevaluación de los docentes es bueno, lo cual da margen a un aspecto positivo en las diversas áreas de la educación.

**GRAFICO N° 2**



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

### **Análisis e Interpretación**

Maestros y maestras cumplen con un trabajo de excelencia, puesto que los indicadores apuntan a un porcentaje alto dando lugar a que su trabajo resulte eficiente una vez recabada la información.

## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR

**TABLA 14**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	<b>VALORACIÓN</b>										<b>TOTAL</b>	
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>			
	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA.</b>												
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0	2	10	10	50	8	40	20	100
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	0	2	10	11	55	7	35	20	100
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	0	3	15	9	45	8	40	20	100
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	1	5	1	5	7	35	11	55	20	100
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0	0	0	9	45	11	55	20	100
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	0	0	0	13	65	7	35	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>12</b>		<b>73</b>		<b>74</b>		<b>160</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.148</b>		<b>0.296</b>		<b>12.155</b>		<b>6.195</b>		<b>1.879</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>2.5</b>		<b>2.5</b>		<b>68.75</b>		<b>26.25</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al directivo

Elaboración: Efrén Pando

La armonía es el factor importante que debe existir dentro de los miembros de la comunidad, lo cual ayuda a que todos los objetivos que se plantean resulte un éxito dentro de la institución , por ello es que se pide que desde el directivo, maestros busquen mejorar con el fin de encontrar una sociabilidad pedagógica completa.

**TABLA 15**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
2.- ATENCION A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0	2	10	5	25	13	65	20	100
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0	0	1	5	4	20	15	75	20	100
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	1	5	0	0	8	40	11	55	20	100
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	1	5	2	10	9	45	8	40	20	100
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	0	1	5	9	45	10	50	20	100
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0	0	0	0	5	25	3	15	12	60	20	100
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	0	1	5	8	40	11	55	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>2</b>		<b>12</b>		<b>46</b>		<b>80</b>		<b>140</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2.072</b>		<b>8.177</b>		<b>5.605</b>		<b>1.585</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>20</b>		<b>52.85</b>		<b>27.14</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al directivo

Elaboración: Efrén Pando

En cada estudiante de esta institución se marca claramente sus diferencias individuales por ello es importante que los maestros sean los verdaderos guías y orienten de una mejor manera dentro y fuera del aula. En la pregunta 2.2 se

obtiene un porcentaje elevado determinado por parte de la autoridad que los profesores no propician ningún tipo de discriminación a su compañeros

**TABLA 16**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3. HABILIDADES PÉDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS.												
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	1	5	5	25	14	70	20	100
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	2	10	3	15	15	75	20	100
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	1	5	4	20	15	75	20	100
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	1	5	3	15	16	80	20	100
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0	1	5	7	35	12	60	20	100
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1	5	8	40	11	55	20	100
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	1	5	1	5	7	35	11	55	20	100
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0	0	0	10	50	10	50	20	100
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentará en la vida diaria.	0	0	0	0	2	10	3	15	15	75	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>11</b>		<b>55</b>		<b>133</b>		<b>200</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2.072</b>		<b>11.713</b>		<b>9.735</b>		<b>2.352</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>14</b>		<b>53</b>		<b>33</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al directivo  
Elaboración: Efrén Pando

La didáctica y la pedagogía en directivos, docentes es importante porque la propuesta pedagógica que plantea la Actualización Curricular se basa en todos los valores pero siempre requiriendo de una actualización de estrategias metodológicas nuevas.

**TABLA 17**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS</b>												
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	0	1	5	12	60	7	35	20	100
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	1	5	4	20	3	15	6	30	6	30	20	100
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	1	5	0	0	4	20	15	75	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>34</b>		<b>54</b>		<b>100</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0.74</b>		<b>8.177</b>		<b>2.36</b>		<b>1.127</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>10</b>		<b>74</b>		<b>16</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al directivo  
Elaboración: Efrén Pando

Hay un porcentaje alto que se ajusta a lo que dice la ley y reglamento de educación de que todos cumplen y hacen cumplir. En la pregunta 4.5 indica que los maestros si llegan de manera puntual a dar sus clases. En cambio en la pregunta 4.4 se obtiene una puntuación baja en donde se manifiesta que a los docentes no les gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.

**TABLA 18**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	<b>VALORACIÓN</b>										<b>TOTAL</b>	
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>			
	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD.</b>												
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	1	5	1	5	10	50	8	40	20	100
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	0	0	2	10	12	60	6	30	20	100
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0	4	20	7	35	9	45	20	100
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	10	50	10	50	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>7</b>		<b>39</b>		<b>33</b>		<b>80</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0.444</b>		<b>5.304</b>		<b>3.835</b>		<b>0.958</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>7.50</b>		<b>60</b>		<b>32.50</b>		<b>100</b>	

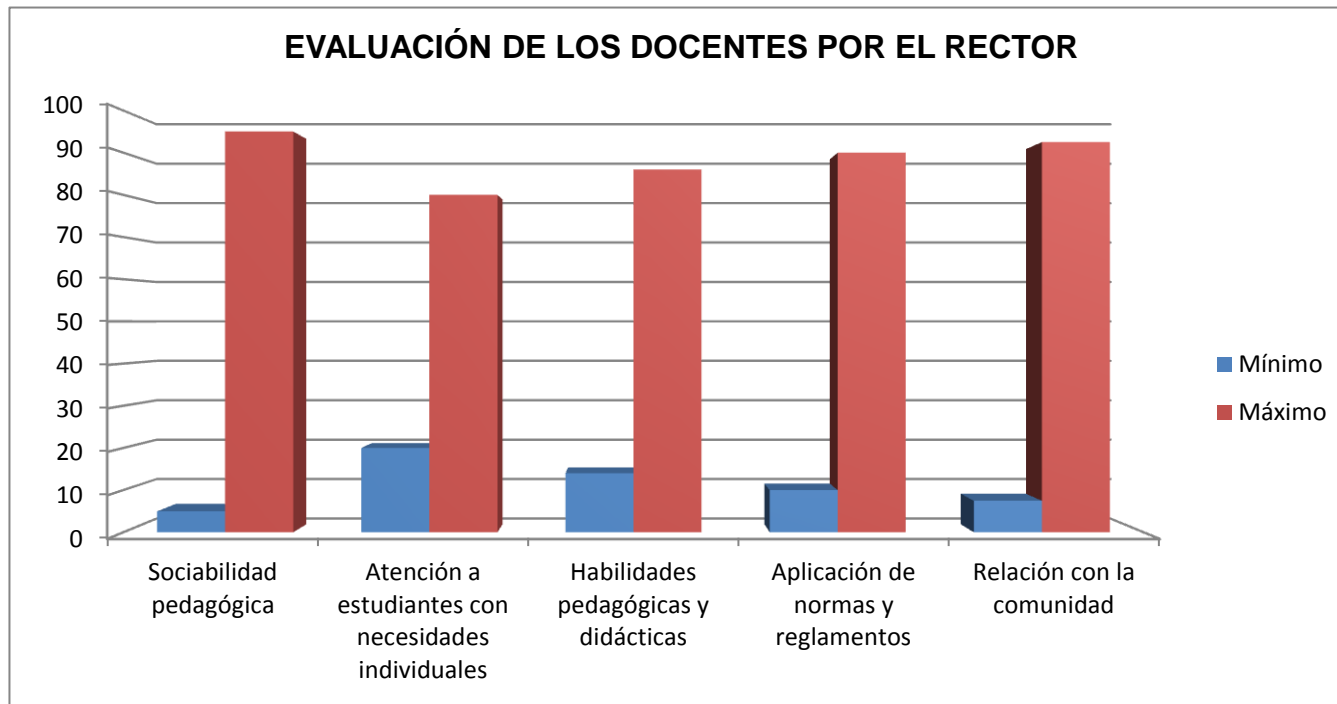
Fuente: Encuesta al directivo

Elaboración: Efrén Pando



Según indica el directivo al docente no le interesa participar activamente en el desarrollo de la comunidad, sabiendo que es parte integral para que los estudiantes sean quienes se beneficien de una educación de calidad y calidez.

**GRAFICO N° 3**



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Según lo que manifiesta el rector sobre los maestros y maestras es que su trabajo se realiza sin dificultades, todos sus indicadores tienen un porcentaje efectivo, dando a entender que los docentes cumplen a cabalidad.

## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA 19**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>													
1.- HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS.	VALORACIÓN											TOTAL	
	1		2		3		4		5				
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	17	6,77	53	21,1	33	13,1	102	40,6	46	18	251	100	
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	11	4,38	59	23,5	54	21,5	69	27,5	58	23	251	100	
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	6	2,39	42	16,7	78	31,1	40	15,9	85	34	251	100	
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	17	6,77	34	13,5	59	23,5	73	29,1	68	27	251	100	
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	11	4,38	19	7,57	76	30,3	73	29,1	72	29	251	100	
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudian.	17	6,77	36	14,3	63	25,1	61	24,3	74	29	251	100	
1.7. Utiliza las TICs para sus clases.	83	33,1	70	27,9	31	12,4	40	15,9	33	13	257	100	
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:													
1.8.1. Analizar.	32	12,7	27	10,8	71	28,3	93	37,1	28	11	251	100	
1.8.2. Sintetizar.	27	10,8	58	23,1	59	23,5	80	31,9	27	11	251	100	
1.8.3. Reflexionar.	32	12,7	38	15,1	61	24,3	71	28,3	49	20	251	100	
1.8.4. Observar.	27	10,8	42	16,7	80	31,9	49	19,5	53	21	251	100	
1.8.5. Descubrir.	34	13,5	44	17,5	71	28,3	74	29,5	28	11	251	100	
1.8.6. Redactar con claridad.	33	13,1	59	23,5	35	13,9	64	25,5	60	24	251	100	
1.8.7. Escribir correctamente.	39	15,5	28	11,2	51	20,3	66	26,3	67	27	251	100	
1.8.8. Leer comprensivamente.	29	11,6	49	19,5	30	12	54	21,5	89	35	251	100	
<b>TOTAL</b>	<b>415</b>		<b>658</b>		<b>852</b>		<b>1.009</b>		<b>837</b>		<b>3.771</b>		
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>35.739</b>		<b>124.852</b>		<b>223.076</b>		<b>416.402</b>		<b>6.838</b>		
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>8.03</b>		<b>11.90</b>		<b>20.740</b>		<b>24.72</b>		<b>34.58</b>		<b>100</b>		

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Efrén Pando

En esta tabla es preocupante de ver en la pregunta 1.7 como los docentes no utilizan para nada las TICs, esta es una gran debilidad del docente ya que en pleno Siglo XXI no maneje una computadora, aquí es en donde el directivo tiene que jugar un rol importante para dar solución a este problema.

Para que se de este cambio debe en primer lugar el docente debe reflexionar y hacer de él un cambio de modelo mental e ir transformando en marcos conceptuales toda actividad.

**TABLA 20**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PÉDAGÓGICA.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	13	5,18	46	18,3	22	8,76	84	33,5	86	34	251	100
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	20	7,97	41	16,3	58	23,1	83	33,1	49	20	251	100
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	37	14,7	42	16,7	58	23,1	57	22,7	57	23	251	100
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	59	23,5	34	13,5	53	21,1	69	27,5	36	14	251	100
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	31	12,4	18	7,17	70	27,9	55	21,9	77	31	251	100
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	46	18,3	95	37,8	67	26,7	14	5,58	29	12	251	100
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>		<b>276</b>		<b>328</b>		<b>362</b>		<b>334</b>		<b>1506</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>9.918</b>		<b>41.503</b>		<b>112.566</b>		<b>167.384</b>		<b>2.832</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>8.54</b>		<b>8.26</b>		<b>17.23</b>		<b>31.19</b>		<b>34.75</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Efrén Pando

Si nos damos cuenta con los resultados esto se debe a que no hay una relación buena dentro de docente estudiante y lo que es más en la pregunta 2.4 el maestro no utiliza una fase muy importante dentro del Ciclo del Aprendizaje lo que son las experiencias.

**TABLA 21**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	85	33,9	49	19,5	60	23,9	22	8,76	35	14	251	100
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	97	38,6	36	14,3	93	37,1	13	5,18	12	4,8	251	100
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	118	47	45	17,9	40	15,9	21	8,37	27	11	251	100
3.4. Envía tareas extras a la casa.	26	10,4	53	21,1	38	15,1	75	29,9	59	24	251	100
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	97	38,6	44	17,5	76	30,3	21	8,37	13	5,2	251	100
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	74	29,5	60	23,9	63	25,1	26	10,4	28	11	251	100
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	40	15,9	42	16,7	80	31,9	51	20,3	38	15	251	100
<b>TOTAL</b>	<b>537</b>		<b>329</b>		<b>450</b>		<b>229</b>		<b>212</b>		<b>1.757</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>22.743</b>		<b>51.793</b>		<b>81.726</b>		<b>168.07</b>		<b>2.772</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>12.32</b>		<b>16.20</b>		<b>18.40</b>		<b>23.07</b>		<b>29.91</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Efrén Pando

Parece que las preguntas no fueron claras para los encuestados, razón por la cual se dio interpretaciones diferentes en sus respuestas sobre la atención a necesidades especiales. Observando la pregunta 3.3, da una puntuación alta de que nunca se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, esto es debido a que como son estudiantes mayores de edad creando muchas dificultades en el docente.

**TABLA 22**

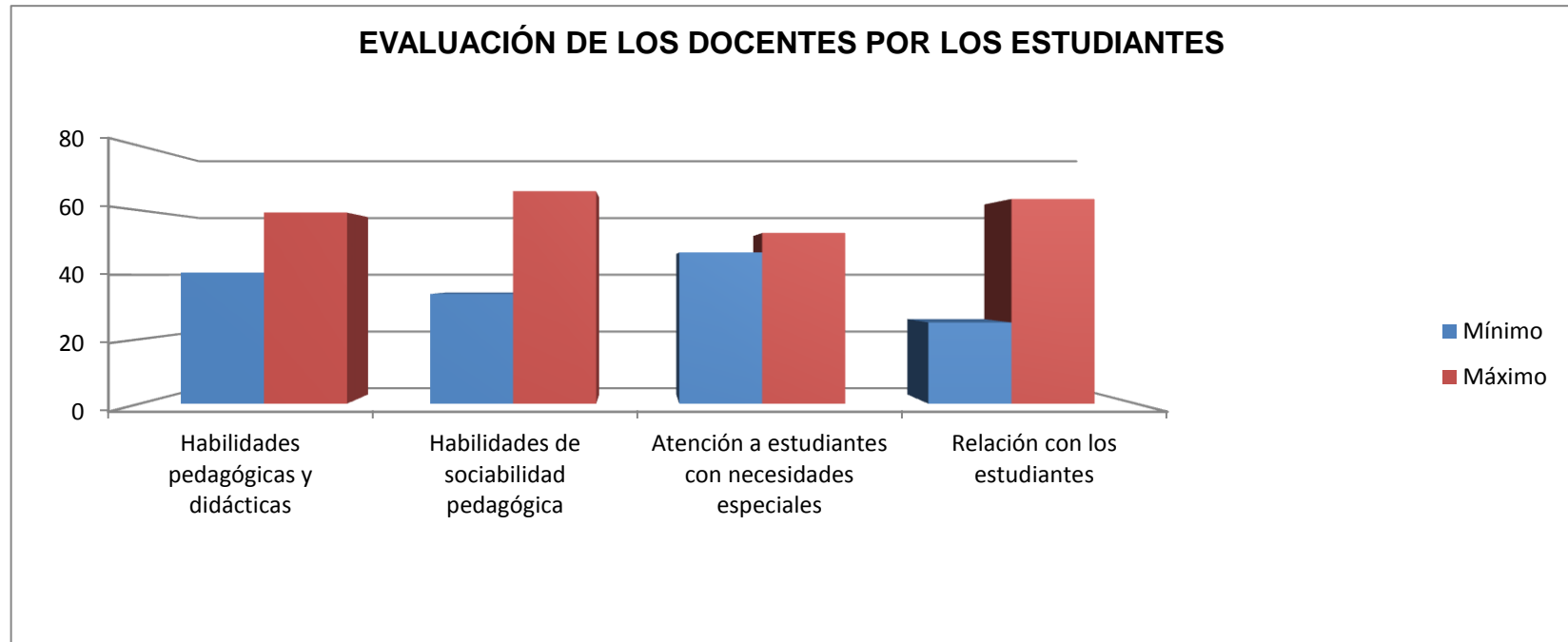
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES.</b>												
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	12	4,78	34	13,5	62	24,7	76	30,3	67	27	251	100
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	17	6,77	33	13,1	36	14,3	80	31,9	85	34	251	100
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	19	7,57	21	8,37	69	27,5	44	17,5	98	39	251	100
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	18	7,17	10	3,98	47	18,7	94	37,5	82	33	251	100
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	21	8,37	32	12,7	18	7,17	92	36,7	88	35	251	100
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	15	5,98	14	5,58	14	5,58	73	29,1	135	54	251	100
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>		<b>144</b>		<b>246</b>		<b>459</b>		<b>555</b>		<b>1.506</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>8.721</b>		<b>27.783</b>		<b>64.25</b>		<b>274.4</b>		<b>3.206</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>6.41</b>		<b>7.26</b>		<b>11.53</b>		<b>17.80</b>		<b>56.98</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Efrén Pando

Por lo general los estudiantes de estos colegios nocturnos son de edades diferentes que fluctúan entre los 16 a 22 años , todos ellos de escasos recursos económicos hacen que muchos de ellos sean los sustentos de sus familias trabajando en diferentes actividades.

**GRAFICO N° 4**



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

La voz de los estudiantes es muy preocupante en cuanto al desempeño docente, especialmente en lo que tiene que ver con las habilidades de sociabilidad pedagógica y didáctica que se relacionan directamente con los procesos de aprendizaje utilizando diferentes estrategias y recursos; es evidente que en este ámbito se requiere mejorar.

## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA

**TABLA 23**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD.</b>												
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	0	0	0	42	38,9	31	57,1	35	32	108	100
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	71	65,7	10	9,26	2	1,85	7	12,9	18	17	108	100
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	43	39,8	38	35,2	4	3,7	9	16,6	14	13	108	100
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>		<b>48</b>		<b>48</b>		<b>47</b>		<b>67</b>		<b>324</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>9.495</b>		<b>21.05</b>		<b>37.92</b>		<b>39.621</b>		<b>1.125</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>29.86</b>		<b>15.62</b>		<b>17.36</b>		<b>20.83</b>		<b>16.31</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Efrén Pando

Según el criterio de los padres de familia, las relaciones con la comunidad no son las ideales ya que un gran porcentaje señala los puntajes 1, 2 y 3

**TABLA 24**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2. NORMAS Y REGLAMENTOS</b>												
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0	0	0	2	1,85	11	10,2	95	88	108	100
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0	0	0	12	11,1	47	43,5	49	45	108	100
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0	0	0	4	3,7	11	10,2	93	86	108	100
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0	0	0	2	1,85	8	7,41	98	91	108	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>20</b>		<b>77</b>		<b>335</b>		<b>432</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>9.917</b>		<b>21.471</b>		<b>49.928</b>		<b>139.095</b>		<b>2.295</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>10.93</b>		<b>12,23</b>		<b>13.28</b>		<b>20.57</b>		<b>42.96</b>		<b>100</b>	



Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Efrén Pando

Para los padres de familia o representantes, los docentes cumplen relativamente con las normas y reglamentos de la Ley de Educación a su función.

**TABLA 25**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3. SOCIABILIDAD PÉDAGÓGICA.												
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	0	0	0	0	0	6	5,56	102	94	108	100
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	0	0	0	0	0	9	8,33	99	92	108	100
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0	0	0	0	0	7	6,48	101	94	108	100
	0	0	0	0	5	4,63	8	7,41	95	88	108	100
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.	0	0	0	0	2	1,85	21	19,4	85	79	108	100
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	0	0	10	9,26	5	4,63	93	86	108	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>17</b>		<b>56</b>		<b>575</b>		<b>648</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>11.81</b>		<b>23.155</b>		<b>106.808</b>		<b>191.361</b>		<b>3.470</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>11.97</b>		<b>9.72</b>		<b>9.54</b>		<b>29.34</b>		<b>39.40</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Efrén Pando

Los padres lo ven con buenos ojos la sociabilidad pedagógica, por ello es importante que se debe seguir buscando mejores horizontes para una relación buena entre maestro-alumno y así se obtenga procesos positivos dentro del interaprendizaje.

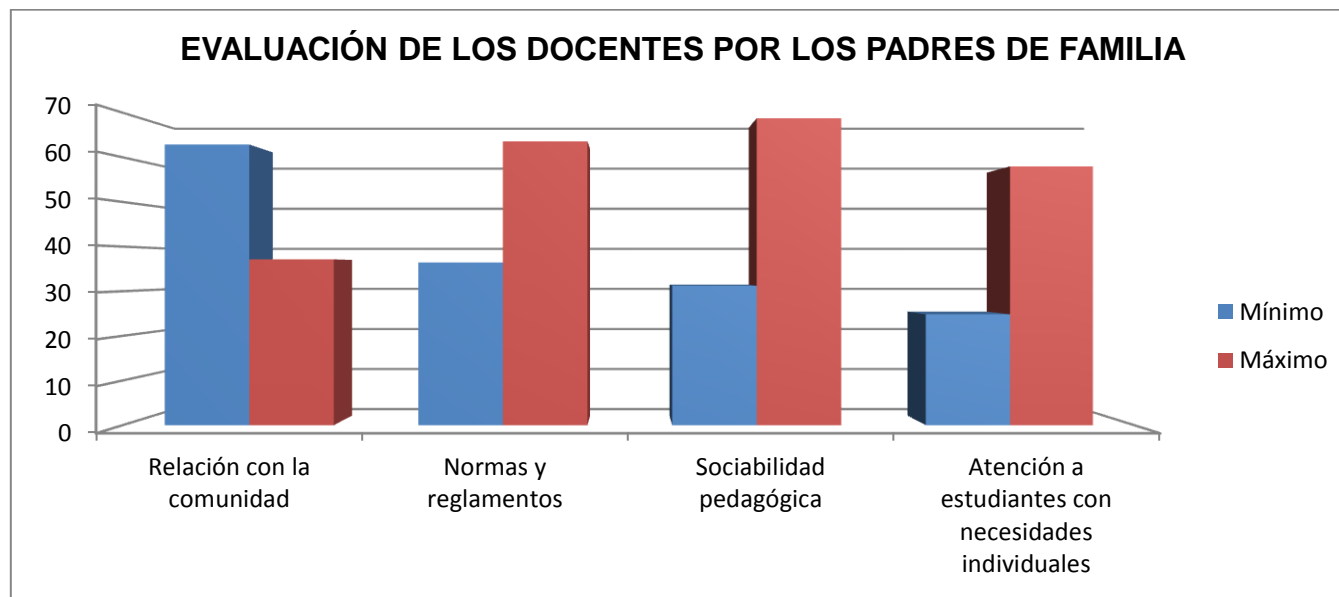
**TABLA 26**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	0	0	0	0	0	45	41,7	63	58	108	100
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	35	32,4	0	0	0	0	53	49,1	20	19	108	100
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	0	0	0	0	0	36	33,3	72	67	108	100
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0	0	0	13	12	9	8,33	86	80	108	100
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	0	0	0	12	11,1	17	15,7	79	73	108	100
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica	1	0,93	0	0	0	0	10	9,26	97	90	108	100
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>		<b>0</b>		<b>25</b>		<b>170</b>		<b>417</b>		<b>648</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>11.183</b>		<b>37.89</b>		<b>80.264</b>		<b>174.501</b>		<b>3.164</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>17.18</b>		<b>9.20</b>		<b>15.625</b>		<b>22.04</b>		<b>35.93</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta a padres de familia  
Elaboración: Efrén Pando

Según pude constatar algunos docentes aprovechan un tiempo de las horas complementarias para recuperar a ciertos estudiantes que tienen dificultades dentro del aprendizaje. Hoy en día los maestros cuentan con ese tiempo pero lastimosamente el estudiante es el que no puede asistir de manera puntual debido a su trabajo.

**GRAFICO N° 5**



Fuente: Encuesta a docentes.  
Elaboración: Efrén Pando

Los padres, muy poco intervienen en la educación de sus hijos dentro del quehacer educativo sabido es que como es un colegio nocturno en un alto porcentaje los estudiantes, siendo mayores de edad se representan a sí mismos; de esta manera las opiniones son diversas pero para ellos el trabajo de los maestros y maestras está correcto.

## OBSERVACIÓN DE UNA CLASE DEL DOCENTE POR PARTE DEL MAESTRANTE

### A. ACTIVIDADES INICIALES

Tabla N° 27

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
<b>El docente:</b>		
1. Presenta el plan de clase al observador.	4	16
2. Inicia su clase puntualmente.	14	6
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	7	13
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	17	3
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	18	2
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	18	2
Total respuestas	<b>78</b>	<b>42</b>
Puntaje total.	<b>97,5</b>	<b>0,0</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>4,875</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Ficha de observación de la clase del docente  
 Elaboración: Efrén Pando

De acuerdo al observador, estas actividades se las realiza de manera eficiente y ajustadas a lo que recomienda la Didáctica

## B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Tabla N° 28

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACION	
	Sí	No
<b>El docente:</b>		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	18	2
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o demostraciones.	14	6
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	14	6
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	17	3
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	15	5
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	19	1
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	17	3
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	16	4
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	18	2
10. Realiza una breve evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	20	0
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	14	6
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	8	12
13. Envía tareas	13	7
Total respuestas	<b>203</b>	<b>57</b>
Puntaje total.	<b>253,75</b>	<b>0</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>12,68</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Ficha de observación de la clase del docente

Elaboración: Efrén Pando

El dominio del proceso de enseñanza-aprendizaje no es el ideal, hay algunas actividades fundamentales para la Efectividad de estos dos procesos, sin embargo, éstos no se cumplen tal vez por desconocimiento o descuido.

### C. AMBIENTE EN EL AULA

Tabla N° 29

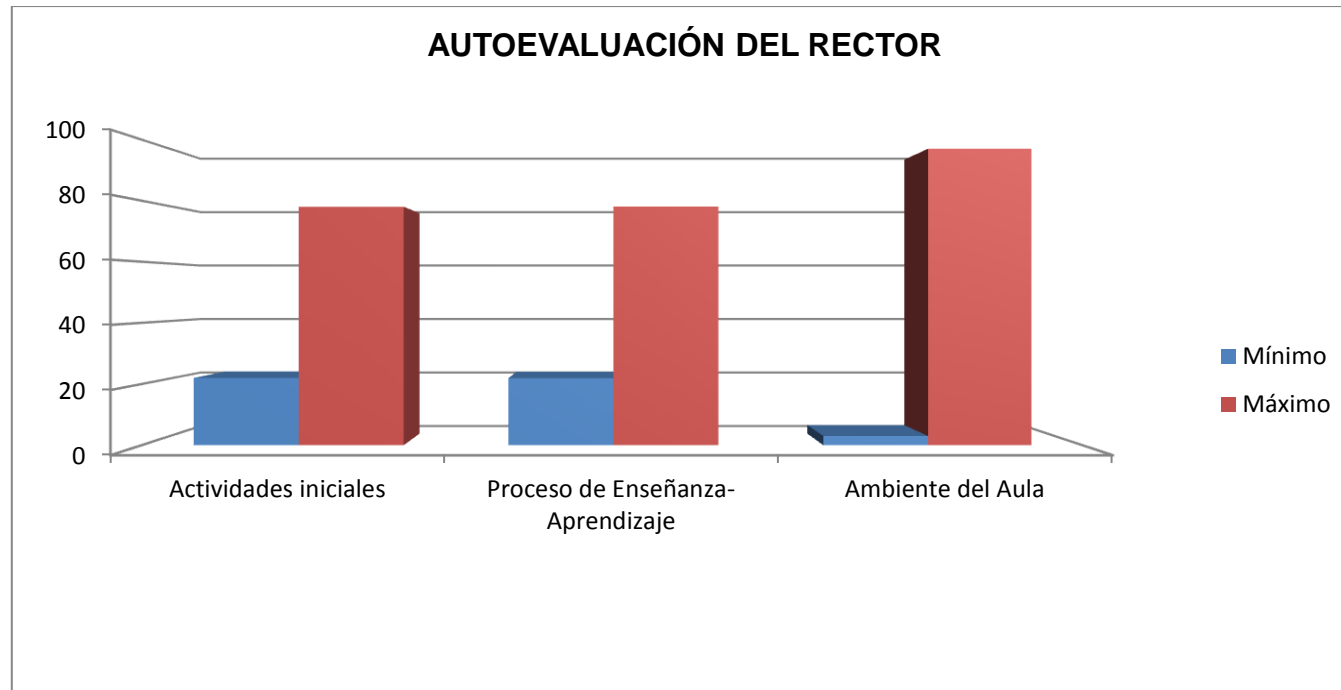
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	SÍ	No
<b>El docente:</b>		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	19	1
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	20	0
3. Valora la participación de los estudiantes.	20	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	20	0
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	18	2
<b>Total respuestas</b>	<b>97</b>	<b>3</b>
<b>Puntaje total.</b>	<b>121,25</b>	<b>0,0</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>6,06</b>	<b>0,0</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>23,61/30</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Ficha de observación de la clase del docente

Elaboración: Efrén Pando

Al parecer la disciplina es importante para los docentes en el transcurso de la clase de allí que, de acuerdo a la información registrada, el docente observado hace énfasis en la atención disciplinada de sus estudiantes durante el proceso de la clase..

**GRAFICO N° 6**



Fuente: Ficha de observación de la clase del docente

Elaboración: Efrén Pando

Todo este informe está expresado por los estudiantes respecto al manejo de las habilidades pedagógicas y didácticas cuya incidencia es fundamental para el interés de aprendizajes; hay una impotencia en los docentes que requieren una reorientación en el enfoque metodológico que se está practicando.

5.1.2. Resultados de las encuestas para la evaluación del desempeño profesional directivo aplicadas al rector, Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia y Supervisor de Educación.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN EL COLEGIO FRANCISCO TAMARIZ, DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012**

**AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTIVO**

**TABLA 30**

<b>DIMENSIÓN QUE SE EVALÚA: 1. <u>COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>												
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR:</b>	<b>VALORACIÓN:</b>										<b>TOTAL</b>	
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>			
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0



1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
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	100	0	0	1	100.0

1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
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	0	0	1	100	1	100.0
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	0	0	1	100	1	100.0
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
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	1	100	0	0	0	0	1	100.0
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0

1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
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	100	1	100.0
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100.0
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
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	1	100	0	0	1	100.0
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0

1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100.0
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	1	100	0	0	1	100.0
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
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	1	100	0	0	1	100.0
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	100	1	100.0
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100.0
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	100	1	100.0

1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100.0
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	1	100	0	0	1	100.0
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>63</b>						
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0.116</b>	<b>0.696</b>	<b>4.725</b>	<b>27.261</b>	<b>10.932</b>						
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>19.57</b>	<b>1.05</b>	<b>3.17</b>	<b>14.28</b>	<b>61.90</b>	<b>100</b>						

Fuente: Encuesta al directivo  
Elaboración: Efrén Pando

La autoridad cumple de manera eficiente su rol para el que está designado en todas las instancias operativas y de decisiones del plantel, su autoestima está en un nivel de excelencia, dando margen a que el rector cumple con todos los parámetros.

TABLA 31

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2.- COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS.</b>												
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	1	100	0	0	1	100
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
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	1	100	0	0	0	0	1	100
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	1	100	0	0	1	100
2.7. Verifico la aplicación de la planificación	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100

didáctica.												
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
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	1	100	0	0	1	100
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
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	1	100	0	0	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>14</b>					
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0.058</b>	<b>0.464</b>	<b>0.7</b>	<b>5.359</b>	<b>2.193</b>						
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>23.80</b>	<b>2.38</b>	<b>9.52</b>	<b>9.52</b>	<b>54.76</b>	<b>100</b>						

Fuente: Encuesta al directivo  
Elaboración: Efrén Pando

En cuanto a este tipo de competencias, el directivo demuestra relativo nivel de conocimiento y manejo.

**TABLA 32**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>9</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0.35</b>		<b>5.592</b>		<b>1.980</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>3.70</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>7.40</b>		<b>88.88</b>		<b>100</b>	

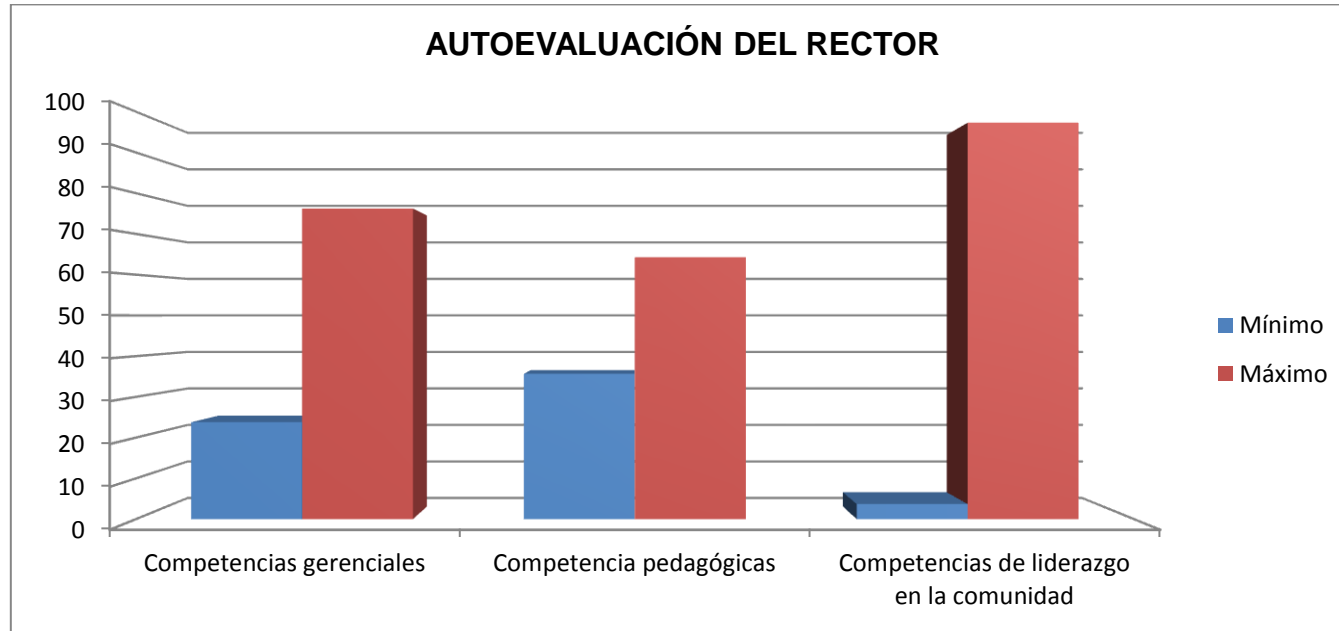
Fuente: Encuesta al directivo

Elaboración: Efrén Pando



El rector con ser parte principal de una Institución educativa, le permite tener un liderazgo democrático cumpliendo a cabalidad con todas las actividades dentro de la comunidad educativa El puntaje que ha obtenido por la información dada por el encuestado es una calificación aceptable.

**GRAFICO N° 7**



Fuente: Encuesta al Consejo Ejecutivo  
Elaboración: Efrén Pando

### **Análisis e Interpretación**

El trabajo realizado por el directivo del colegio en los ámbitos de competencias gerenciales y pedagógicas son aceptables cuyo propósito no incide en el desempeño de su rol que equilibra su misión y actuación entre las relaciones interpersonales y la tarea de enviar o tomar decisiones conjuntamente con sus colaboradores e instancias de participación de la colectividad formativa.

## EVALUACIÓN DEL DIRECTIVO POR PARTE DEL CONSEJO EJECUTIVO

**TABLA 33**

<b>DIMENSIÓN QUE SE EVALÚA: 1. <u>COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>												
ASPECTOS A CONSIDERAR:	VALORACIÓN:											TOTAL
	1		2		3		4		5		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	1	16,7	1	16,7	0	0	4	67	6	100
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100

1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	2	33,3	4	66,7	0	0	0	6	100
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100

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.	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100	
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100	
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100	
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	1	16,7	3	50	2	33	6	100	
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100	
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100	
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100	
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100	
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100	
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100	
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100	
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	

1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	1	16,7	3	50	2	33	6	100
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100

1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de organización.	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	3	50	2	33,3	1	17	6	100
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
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.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>147</b>	<b>216</b>	<b>372</b>					
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>1.829</b>	<b>4.602</b>	<b>3.894</b>	<b>17.7</b>	<b>9.34</b>					
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>10.21</b>	<b>16.66</b>	<b>8.06</b>	<b>20.96</b>	<b>40.32</b>	<b>100</b>					

Fuente: Encuesta al Consejo Ejecutivo  
Elaboración: Efrén Pando

El rector cumple de acuerdo a lo que establece la ley y actúa como quiere el plantel, como guía en muchos casos con dificultades por parte de los miembros del Consejo Ejecutivo; en conclusión ayuda a resolver situaciones de todos los componentes que contentan el plantel educativo.

TABLA 34

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:												
2.- COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS.	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
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	1	16,7	5	83	6	100
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.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	0	0	6	100	0	0	6	100
2.5. Asesora 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	16,7	1	16,7	4	67	6	100
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	0	0	1	16,7	5	83	6	100
2.7. Verifica la aplicación de la planificación	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100

didáctica.													
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	1	16,7	1	16,7	4	67	6	100	
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	6	100	0	0	6	100	
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100	6	100	
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>84</b>						
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0.59</b>	<b>0.59</b>	<b>1.239</b>	<b>1.652</b>	<b>1.357</b>							
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>30.95</b>	<b>23.80</b>	<b>11.90</b>	<b>16.66</b>	<b>16.66</b>	<b>100</b>							

Fuente: Encuesta al Consejo ejecutivo

Elaboración: Efrén Pando

Existe el compromiso del rector de involucrarse dentro de lo pedagógico, en muchos de los casos los miembros del Consejo ejecutivo tienen diversas opiniones y hacen que el porcentaje mayor se ubica en que su rol no está desarrollándose de manera eficiente.



TABLA 35

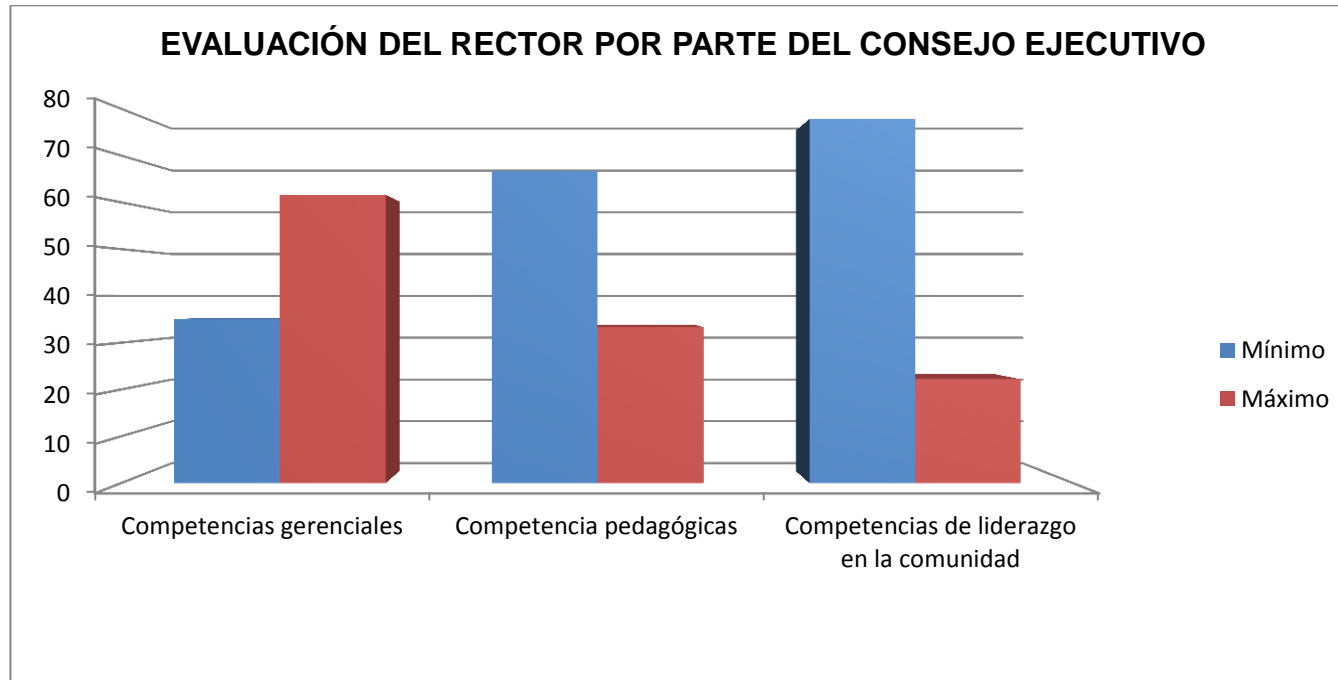
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	2	33,3	4	67	6	100
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	3	50	3	50	6	100
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	4	66,7	2	33	6	100
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0	0	1	16,7	5	83	6	100
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	5	83,3	1	17	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>22</b>		<b>32</b>		<b>54</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.413</b>		<b>1.534</b>		<b>1.062</b>		<b>0</b>		<b>5.723</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>3.70</b>		<b>25.92</b>		<b>48.14</b>		<b>22.22</b>		<b>0</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al Consejo ejecutivo

Elaboración: Efrén Pando

La presencia de la primera autoridad del plantel es importante para cumplir cualquier objetivo, por ello tiene que involucrarse dentro de la comunidad.

GRAFICO N° 8



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

El Consejo Ejecutivo aprueba de manera especial el trabajo realizado por la primera autoridad del plantel en lo que respecta a las competencias gerenciales que están en un muy buen nivel; de igual manera las relaciones interpersonales que se refleja dentro del plano administrativo.

## EVALUACIÓN AL DIRECTIVO POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

TABLA 36

<b>DIMENSIÓN QUE SE EVALÚA: 1. <u>COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>													
ASPECTOS A CONSIDERAR:	VALORACIÓN:											TOTAL	
	1		2		3		4		5				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº		%
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	2	28,6	3	42,9	2	29	7	100	
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100	
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100	
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100	
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0	0	4	57,1	3	43	7	100	
1.7. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100	
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	1	14,3	1	14,3	5	71	7	100	
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100	
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100	
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1	14,3	6	85,7	0	0	7	100	
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	0	0	0	0	6	85,7	1	14	7	100	
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>7</b>		<b>47</b>		<b>44</b>		<b>98</b>		
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>2.506</b>		<b>4.284</b>		<b>12.328</b>		<b>10.01</b>		<b>5.825</b>		
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>10</b>		<b>20</b>		<b>17.14</b>		<b>32.85</b>		<b>20</b>		<b>100</b>		

Fuente: Encuesta al Consejo estudiantil

Elaboración: Efrén Pando

En su gran mayoría los estudiantes manifiestan que el directivo cumple a cabalidad sus exigencias y está presente en cualquier dificultad que se dé al interior ya sea del aula o la institución.

**TABLA 37**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2.- COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS.</b>												
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	2	28,6	0	0	4	57,1	1	14	7	100
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	1	14,3	1	14,3	3	42,9	2	29	7	100
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	2	28,6	1	14,3	4	57	7	100
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1	14,3	1	14,3	4	57,1	1	14	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>16</b>		<b>10</b>		<b>35</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.358</b>		<b>1.785</b>		<b>5.36</b>		<b>5.72</b>		<b>2.64</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>8</b>		<b>20</b>		<b>40</b>		<b>32</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al Rector

Elaboración: Efrén Pando

Dentro del plano pedagógico los estudiantes manifiestan que el directivo cumple con eficiencia, demostrando que si aplica las competencias arriba mencionadas.

TABLA 38

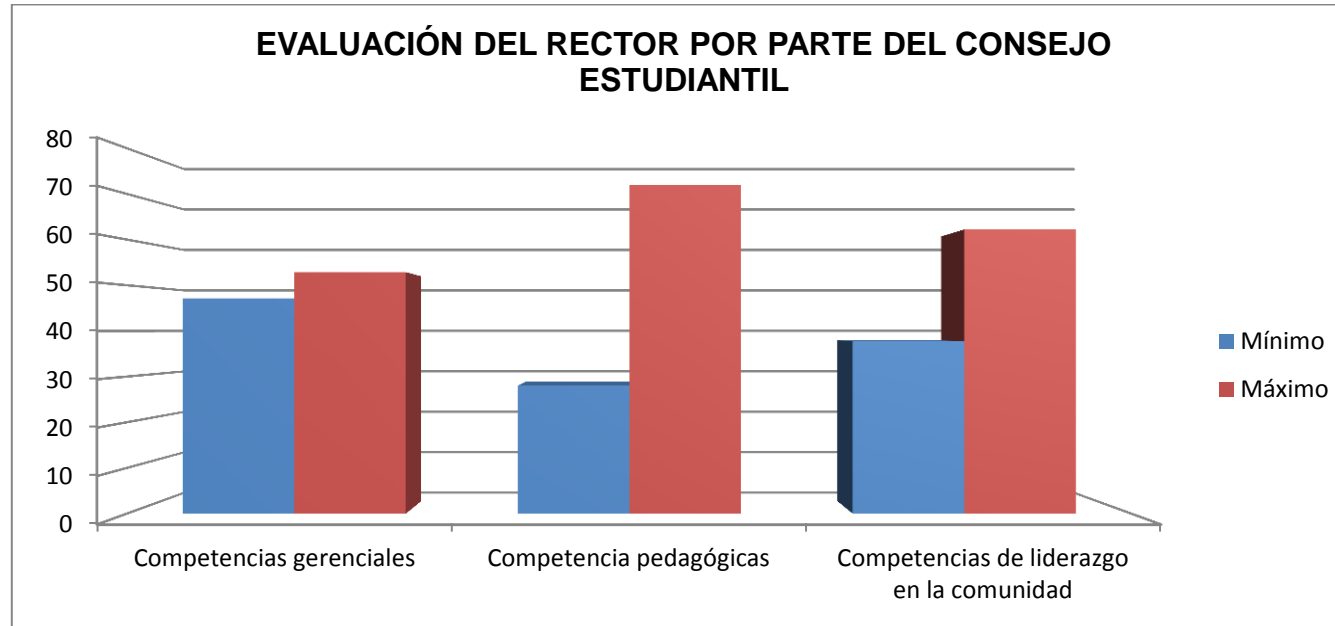
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	2	28,6	3	42,9	2	29	7	100
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	2	28,6	3	42,9	2	29	7	100
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0	0	6	85,7	1	14	7	100
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	3	42,9	3	42,9	1	14	7	100
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa	0	0	2	28,6	0	0	3	42,9	2	29	7	100
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1	14,3	0	0	3	42,9	3	43	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>3</b>		<b>9</b>		<b>32</b>		<b>19</b>		<b>63</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>1.611</b>		<b>2.856</b>		<b>10.184</b>		<b>6.435</b>		<b>4.217</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>20</b>		<b>17.77</b>		<b>42.22</b>		<b>20</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al Consejo estudiantil

Elaboración: Efrén Pando

Según los alumnos no es necesaria la presencia del rector dentro de la comunidad educativa, puesto que el barrio hay muy poco estudiante que accede al estudio, los mismos que vienen de lugares distantes y esta zona es considerada apta para el comercio, restaurantes, parqueaderos y muy poca gente vive a los alrededores.

GRAFICO N° 9



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Los integrantes del Consejo Estudiantil elogian el trabajo del directivo respecto a las competencias gerencial, pedagógico y liderazgo en la comunidad, manifiestan que su responsabilidad está enmarcado en la toma de decisiones dentro de la institución.

**EVALUACIÓN AL DIRECTIVO POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA**

**TABLA 39**

<b>DIMENSIÓN QUE SE EVALÚA: 1. <u>COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>													
ASPECTOS A CONSIDERAR:	VALORACIÓN:											TOTAL	
	1		2		3		4		5				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº		%
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	1	14,3	0	0	5	71,4	1	14	7	100	
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	14,3	6	86	7	100	
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	1	14,3	2	28,6	4	57	7	100	
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0	0	6	85,7	1	14	7	100	
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	2	28,6	2	28,6	3	43	7	100	
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	1	14,3	2	28,6	4	57	7	100	
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100	
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100	
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	14,3	6	86	7	100	

1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	1	14	7	100
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	1	14,3	1	14,3	3	42,9	2	29	7	100
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	1	14,3	1	14,3	5	71	7	100
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	1	14,3	1	14,3	5	71	7	100
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	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	2	28,6	2	28,6	3	43	7	100
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	1	14,3	1	14,3	5	71	7	100
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	1	14,3	1	14,3	5	71	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>14</b>		<b>53</b>		<b>90</b>		<b>161</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.716</b>		<b>1.578</b>		<b>2.744</b>		<b>42.687</b>		<b>9.545</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>14.78</b>		<b>3.47</b>		<b>5.21</b>		<b>6.08</b>		<b>70.43</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al comité de padres de familia

Elaboración: Efrén Pando

Según los padres de familia el trabajo del rector es acertado dentro del plantel, puesto que cumple y hace cumplir todas las exigencias emanadas por autoridades superiores.



TABLA 40

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>													
	VALORACIÓN											TOTAL	
	1		2		3		4		5				
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	
<b>2.- COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS.</b>													
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100	
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	6	85,7	1	14	7	100	
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	1	14,3	3	42,9	3	43	7	100	
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	5	71,4	2	29	7	100	
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	0	0	5	71,4	2	29	7	100	
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	0	0	3	42,9	4	57	7	100	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>26</b>		<b>14</b>		<b>42</b>		
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0.263</b>		<b>0</b>		<b>13.175</b>		<b>2.687</b>		
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>13.33</b>		<b>0</b>		<b>3.33</b>		<b>0</b>		<b>83.33</b>		<b>100</b>		

Fuente: Encuesta al rector

Elaboración: Efrén Pando

Cumple de manera acertada la labor a él encomendada de manera especial dentro de las competencias pedagógicas. La calificación es satisfactoria por parte del Comité de Padres de Familia.

TABLA 41

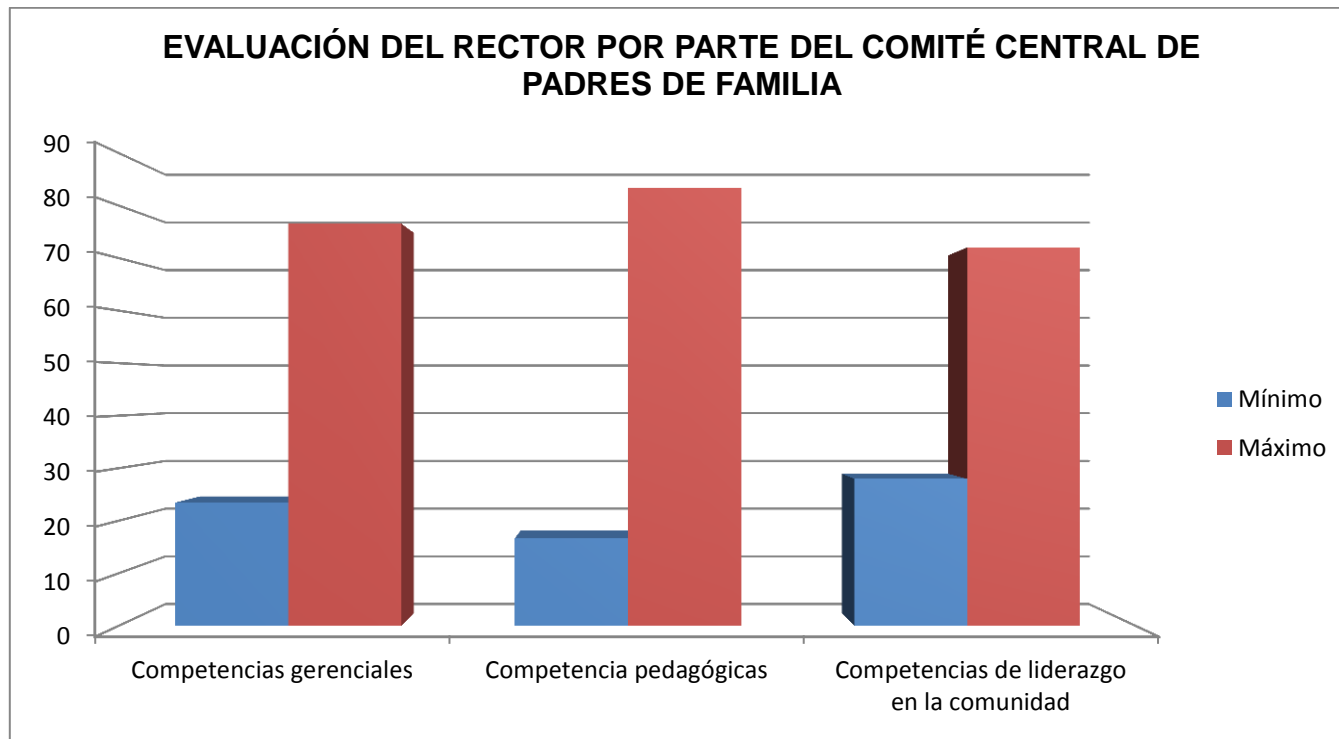
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	1	14,3	1	14,3	3	42,9	2	29	7	100
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	1	14,3	1	14,3	3	42,9	2	29	7	100
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	2	28,6	5	71	7	100
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1	14,3	3	42,9	3	43	7	100
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	1	14,3	3	42,9	3	43	7	100
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	4	57,1	3	43	7	100
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	29	7	100
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	0	0	3	42,9	4	57	7	100
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	4	57,1	3	43	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>2</b>		<b>5</b>		<b>31</b>		<b>32</b>		<b>70</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0.358</b>		<b>1.315</b>		<b>0.784</b>		<b>17.918</b>		<b>4.075</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>14</b>		<b>4</b>		<b>10</b>		<b>4</b>		<b>68</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al comité de padres de familia

Elaboración: Efrén Pando

El directivo mantiene liderazgo en la institución, puesto que cumple con los parámetros establecidos por lo tanto su presencia es necesario, no es un barrio de mucho renombre y los estudiantes que asisten al plantel son pocos , la mayoría son de lugares distantes de la ciudad. .

**GRAFICO N° 10**



Fuente: Encuesta a docentes.  
Elaboración: Efrén Pando

Quienes conforman el Comité Central de Padres de Familia manifiestan que el trabajo del rector es muy eficiente. El puntaje de la evaluación del directivo por parte del Comité Central de Padres de Familia es alto en diferentes aspectos, parece que la situación irá mejorando en próximos días debido a que hoy en día se suma la conformación del Gobierno Escolar que es una instancia legalmente reconocida por la nueva Ley de Educación.

## EVALUACIÓN AL DIRECTIVO POR PARTE DEL SUPERVISOR DE EDUCACIÓN

**TABLA 42**

<b>DIMENSIÓN QUE SE EVALÚA: 1. <u>COMPETENCIAS GERENCIALES</u></b>												
ASPECTOS A CONSIDERAR:	VALORACIÓN:										TOTAL	
	1		2		3		4		5		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad ed.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
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	0	0	1	100	1	100
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100

1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la D P E.	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100

1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
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.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Famil.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación de los docentes, administrativos y de se.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100

1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Ejecut.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100

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	0	0	0	0	0	1	100	1	100
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	100	0	0	0	0	0	1	100
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	1	100
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	1	100
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	1	100
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.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	1	100
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	1	100
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	1	100
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	1	100
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	1	100



<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>64</b>
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.01</b>	<b>36.795</b>	<b>13.935</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15.38</b>	<b>84.61</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al supervisor de educación

Elaboración: Efrén Pando

El Supervisor de Educación califica al directivo de positivo, indicando que algunos aspectos se tienen que ir mejorando con las diferentes actividades que tengan que realizar en el transcurso de los días.

**TABLA 43**

<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>2.- COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS.</b>												
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	100	1	100
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	1	100	0	0	1	100
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100

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	100	0	0	0	0	1	100
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	0	0	0	0	1	100	1	100
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100

2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>14</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1.837</b>		<b>6.913</b>		<b>2.91</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>26.19</b>		<b>73.80</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al supervisor de educación

Elaboración: Efrén Pando

Relacionado con las competencias pedagógicas, manifiesta la autoridad de la Dirección de Educación que el directivo está ejecutando un trabajo bueno en el asunto académico respecto jefes de área, juntas de curso, dirigentes de curso, etc.

**TABLA 44**

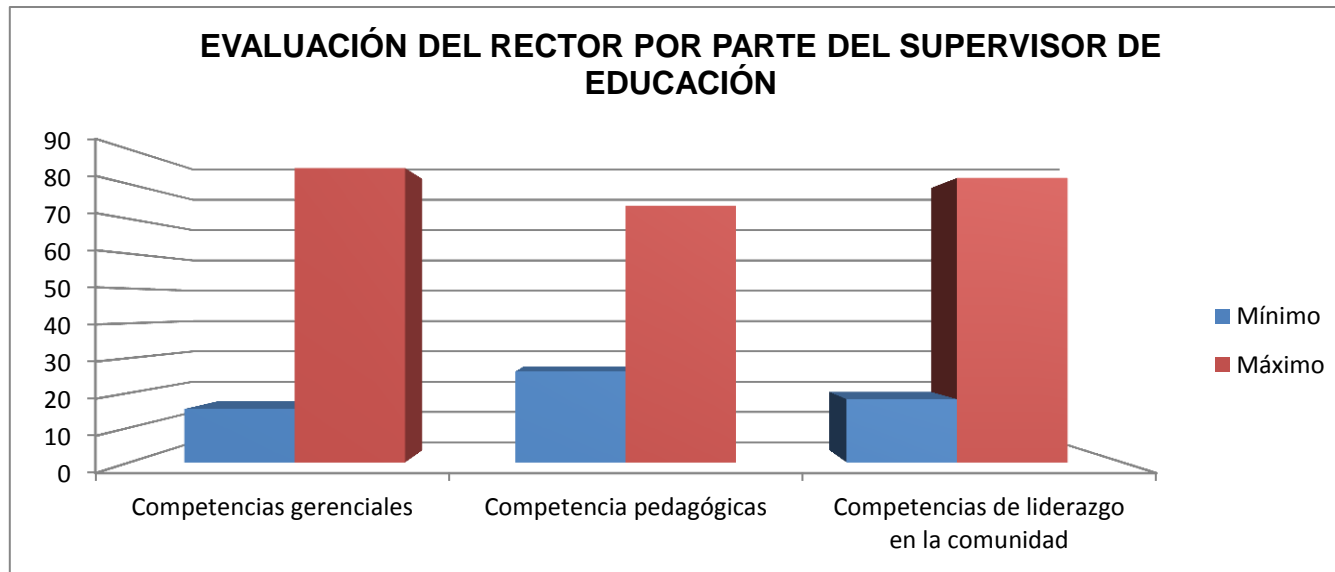
<b>DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:</b>												
3.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN										TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	3	100
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	3	100

3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	3	100
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	0	0	1	100	0	0	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>3</b>		<b>8</b>		<b>33</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>1.002</b>		<b>6.021</b>		<b>2.341</b>	
<b>PUNTAJE PROMEDIO %</b>	<b>0</b>			<b>0</b>			<b>18.18</b>		<b>81.81</b>		<b>100</b>	

Fuente: Encuesta al supervisor de educación  
 Elaboración: Efrén Pando

La supervisión manifiesta que es importante que se coordine con las diversas organizaciones del barrio con el fin de buscar adelantos y se facilite el estudio a más estudiantes cuyo índice va en aumento

**GRAFICO N° 11**



Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Efrén Pando

Desde la óptica de la Supervisión de Educación, la labor que desempeña el directivo es sobresaliente porque cumple y hace cumplir, trabaja y hace trabajar; sus competencias gerenciales lo ubican en un muy plano en cuanto al manejo de la gestión escolar al igual que las competencias de relación con la comunidad que es una de las debilidades de los directivos en los últimos tiempo debido a la aparición de nuevos líderes comunitarios.

## 5.2. Discusión de los Resultados

La calidad de la educación que oferta una institución educativa constituye la suma de los resultados que se puedan dar en cuanto al desempeño de los docentes, desempeño de los directivos, infraestructura e implementación y, en especial, desempeño de los estudiantes que se reflejan en los logros de aprendizaje; si uno de estos ámbitos evidencia debilidad, ello incide en la calidad.

Uno de los supuestos de la investigación señala: “El actual desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”; los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación todavía están en discusión, los que se han publicado son únicamente referentes que guían la apreciación de la “eficacia” que se relaciona con el grado de cumplimiento de objetivos particularmente explicitados en el Plan Educativo Institucional (PEI); igualmente tienen que ver con la “eficiencia” que está considerada como la relación de los efectos con los recursos asignados y de cómo marcha la institución.

En el caso del colegio nocturno Francisco Tamariz, luego de la aplicación de las encuestas y después de haber realizado la sistematización correspondiente de la información recopilada, el puntaje global obtenido por los maestros/as es de 78,413 sobre 100 cuya equivalencia es de Muy Buena, por lo tanto, una ligera apreciación de este resultado lleva a considerar que todo marcha bien en la institución con respecto a los docentes; sin embargo, en los puntajes parciales, si bien reflejan buenos promedios a través de la autoevaluación, coevaluación, evaluación del rector, evaluación de los padres de familia, el puntaje débil proviene de los estudiantes.

En la encuesta aplicada a los jóvenes y adultos que se educan en este plantel nocturno, desde su óptica marcan y expresan lo que viven diariamente en las aulas, durante sus aprendizajes, de esta manera, el puntaje global es de 13,348 sobre 24; esta valoración llama mucho la atención ya que en forma mínima sobrepasa al 50% de “efectividad” que se refiere al cumplimiento de las acciones con un suficiente grado de calidad y que, de acuerdo a lo consultado e investigado en el Marco Teórico, la calidad de la educación se observa, especialmente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; consecuentemente, las habilidades pedagógicas y didácticas, habilidades de sociabilidad

pedagógica, atención a estudiantes con necesidades especiales por parte de los docentes no son de las mejores.

Por otro lado, no se debe olvidar que un maestro/a a más de ser un profesional de la educación es también un ser humano y por lo tanto debe ser “buena persona” enmarcando su accionar en el mandato constitucional del Buen Vivir; en este caso, los maestros y maestras, al parecer, mantienen excelentes relaciones con los jóvenes pero, la forma de compartir los conocimientos no es la ideal por lo que se debe mejorar en cuanto al manejo de la didáctica en el aula, en el manejo de las estrategias metodológicas para el desarrollo del proceso de la enseñanza, para que los estudiantes dispongan de las herramientas indispensables para la adquisición de aprendizajes significativos y productivos como es el empeño del Ministerio de Educación explicitado en la Actualización y Fortalecimiento Curricular.

Lo señalado por los estudiantes también es apreciado por el maestrante al observar la clase donde, al parecer, las actividades iniciales se las cumple casi en su totalidad, el ambiente en el aula no tiene inconvenientes pero si el manejo del proceso de enseñanza y de aprendizaje que implica la puesta en práctica de métodos y técnicas adecuados para el tema/destreza que se desarrolla, estos procedimientos didácticos deben estar de acuerdo al grupo con el que se trabaja y en base a los recursos con que se cuenta.

Es importante destacar que en esta institución, que labora en jornada nocturna, el estudiantado procede de diversa situación social, económica y familiar; la mayoría son personas que trabajan en una diversidad de ocupaciones tanto en el sector público como en el privado; igualmente, hay que anotar la edad en la están los estudiantes, ésta es diversa y va desde muy jóvenes hasta muy adultos por lo que el docente a más de practicar un liderazgo basado en el Efecto Pigmalión tiene que dominar procesos didácticos basados no solamente en lo técnico, en lo metodológico sino en teorías del aprendizaje en las que se promueva el gusto por aprender por medio de la paciencia, comprensión, tolerancia y una enorme empatía.

Finalmente, en lo que respecta a lo que señalan los padres con respecto a los docentes, estas opiniones son muy relativas ya que ellos no pasan en el establecimiento educativo y lo que señalan, seguramente fue conocido por la información de sus hijos e hijas; al registrar los datos en la encuesta, posiblemente preguntaron a sus representados para dirigir su respuesta.

Para el rector, el trabajo de los docentes está del todo bien al igual que entre compañeros el puntaje que obtienen casi llega al 100%.

Consecuentemente, se rechaza el supuesto de “característica de deficiente” en el desempeño docente de los maestros y maestras de la institución educativa nocturna Francisco Tamaríz ubicada en la parroquia Bellavista de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

En lo que se refiere al rector (directivo) la investigación se planteó el siguiente supuesto: “El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad”; al igual que en caso de los docentes, los estándares de desempeño para directivos todavía están en discusión, sin embargo las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo son las que de una u otra manera deben estar en un alto nivel en todos quienes tienen la difícil y compleja responsabilidad de poseer el rol de directivo institucional tal el caso del rector, vicerrector e inspector.

En el caso de la institución investigada, el rector obtiene en el global una puntuación de 83,911 sobre 100; evidentemente es excelente su tarea como administrador, como gerente de la institución pero; es indudable que la cabeza de la institución es la que, en la mayoría de los casos, determina el éxito o fracaso de un servicio, en este caso de tipo educativo; también es muy importante recordar que el perfil de un directivo tiene diversas implicaciones que, necesariamente deben ser parte de la formación de quien ejerce la tarea directiva; un directivo tiene que poseer alto dominio de la administración y la tarea gerencial así como ser muy entendido en lo que respecta a pedagogía y, al mismo tiempo excelente manejo del liderazgo que implica grandes dotes de sabiduría para la práctica de la inteligencia emocional.

En el puntaje obtenido en la autoevaluación y lo señalado por la supervisión de educación, se puede notar una breve debilidad en lo que tiene que ver con las competencias gerenciales que se relaciona con las actividades propias de quien administra, de quien lidera una institución; en este accionar se destacan lineamientos de planificación, control, seguimiento, mediación, resolución de conflictos y decisiones relacionadas con cada uno de las instancias, secciones y comisiones con las cuales se operativizan las actividades del plantel.



Desde la óptica del Consejo Ejecutivo (Consejo Directivo) y de los padres de familia, la tarea desplegada por el rector no tiene inconvenientes, está en los niveles de efectividad; para los estudiantes lo pedagógico y gerencial del rector va bien no así las relaciones interpersonales con la comunidad educativa que está conformada por docentes, estudiantes y padres de familia; posiblemente, al ser la máxima autoridad del plantel, el rector asoma como el de más respeto, el impecable al que no se lo puede contradecir, es decir aún se mantiene el paradigma del autoritarismo que era una práctica frecuente en la administración de otros tiempos.

En definitiva, también en este caso se rechaza el supuesto señalado por la UTP de "característica de deficiente" para el directivo de la institución educativa nocturna Francisco Tamariz debido a que su accionar, de acuerdo a lo expresado por todos los encuestados, tiene valores que reflejan una gran tarea gerencial-administrativa

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En base a lo analizado e interpretado en la información recopilada en la investigación realizada a los diferentes actores de la comunidad educativa, se establecen las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la autoevaluación, coevaluación, opinión del directivo y padres de familia, el desempeño profesional de los docentes del colegio Francisco Tamariz tiene una alta valoración cuya equivalencia es de excelente; por su parte, los estudiantes, si bien otorgan a los docentes en varios ámbitos, un alto puntaje, en lo que tienen que ver con las habilidades pedagógicas didácticas la valoración promedio es baja por lo que hace percibir una debilidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Los docentes, igualmente, en la clase demostrativa cumplen, en gran medida, con lo establecido en la ficha de observación, sin embargo, una parte de la información emitida por quién observó la clase coincide con lo expresado por los estudiantes cual es una debilidad en el dominio de las habilidades pedagógicas-didácticas.
- De la misma manera, el desempeño directivo en la institución, de acuerdo a lo expresado en las encuestas, también se ubica en un alto grado de valoración que,

de acuerdo a la escala correspondiente equivale a excelente;consecuentemente, la comunidad educativa está satisfecha del trabajo que desempeña el rector.

- Es preocupante que el rector no se haya percatado de esta debilidad de los docentes en el manejo de las competencias pedagógicas-didácticas por lo que, de continuar este inconveniente, los aprendizajes de los estudiantes no serán los óptimos y lo que estará realizando es una trabajo educativo por cumplir sin trascendencia ni con visión formativa.

Como resultado de las conclusiones, se puede recomendar lo siguiente:

- Que los maestros y maestras continúen fortaleciendo el buen nivel de relaciones interpersonales que practican con sus estudiantes, indudablemente, como en todo grupo, hay unos pocos que deben reorientar sus actitudes en cuanto al manejo de la inteligencia emocional, ventajosamente son una minoría; en lo referente al dominio y práctica de las habilidades pedagógicas y didácticas, que incidirá en el desarrollo del pensamiento, los docentes tienen que mejorar aprovechando cualquiera de las dos alternativas: los cursos que oferta el Ministerio de Educación a través del programa “Si Profe” para la capacitación de los docentes y la formación que brinda las universidades para los maestros y maestras en servicio activo
- Que los directivos y particularmente el rector no deben descuidar el buen prestigio que se ha ganado en la institución, su misión es fortalecerla por medio de la capacitación permanente a través de cursos y seminarios relacionados con el manejo de estrategias metodológicas en el aula, el uso de las TICs en educación y el fortalecimiento del liderazgo que se ejerce desde el aula.
- El Consejo Ejecutivo, debe aprovechar la propuesta que se presenta al final de este trabajo y cuya intención es colaborar al mejoramiento de las habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes; el apoyo que brinde a su aprobación, socialización, ejecución y seguimiento beneficiará a docentes y estudiantes y, en definitiva a la institución misma.

## 7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 7.1. TÍTULO:

Propuesta para el desarrollo del pensamiento creativo de los estudiantes de educación Básica y Bachillerato del colegio Francisco Tamariz durante el año lectivo 2012-2013.

### 7.2. JUSTIFICACIÓN:

En el mundo contemporáneo, la creatividad ha cobrado gran importancia, ya que de una manera u otra busca nuevas oportunidades de generar aprendizaje, tanto en la vida personal como académica; sin embargo, pocos saben qué es y se la promueve y desarrolla, presentando así diversas interpretaciones.

Hoy en día el papel de los docentes no es tanto "enseñar" unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada, su misión concreta es la de ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio, y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible sobre el desarrollo de la creatividad, promuevan mediante una diversidad de actividades un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio aprendizaje y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los docentes aprovechen los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción del maestro/a, y trabajen en colaboración con otros colegas, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias.

Un ser creador, es un ser libre, por tanto, los métodos, las técnicas, las estrategias y actividades de la propuesta para el desarrollo del pensamiento creativo que se pone a consideración, fomentará la libertad de pensamiento de los estudiantes ya sea en el aula, en el patio, en el laboratorio, en la calle y cualquier espacio, enriqueciendo sus vivencias y percibiendo otras sensaciones y estímulos que contribuyan a optimizar el hecho creativo.

### 7.3. OBJETIVOS

#### General:

Contribuir a que el maestro/a promueva el desarrollo del pensamiento creativo en el aula.

#### Específicos:

- Socializar, practicar e interiorizar las bases teóricas del pensamiento creativo demostrando su incidencia en el aula.
- Proponer actividades para desarrollar el pensamiento creativo en los estudiantes.

### 7.4. ACTIVIDADES

La puesta en marcha de la propuesta implicará el desarrollo de las siguientes actividades:

#### ANTES DE SU EJECUCION:

- Investigación bibliográfica para la elaboración de las bases teóricas y práctica de la propuesta.
- Socialización, aprobación y elaboración del cronograma para el desarrollo de la propuesta por las autoridades y docentes de la institución educativa.
- Preparación de materiales de apoyo para los talleres de capacitación.

#### DURANTE LA EJECUCION:

- Desarrollo de los talleres de capacitación
- Acuerdos para el seguimiento y la evaluación

#### AL TERMINAR LA EJECUCION:

- Evaluación participativa de la experiencia
- Informe y socialización de resultados

La ejecución de la propuesta se iniciará con el desarrollo de los Talleres mediante los cuales se analizarán las bases teóricas de la propuesta así como se practicarán los ejercicios pertinentes para el desarrollo del pensamiento creativo; los talleres se realizarán activando el modelo Experiencial de capacitación, el cual se orienta por los siguientes pasos:

- Ambientación
- Presentación de casos y experiencias

- Análisis de las bases teóricas
- Aplicación a situaciones reales o casos hipotéticos
- Sistematización de criterios y propuestas

#### **7.4.1. Bases teóricas**

Anteriormente a las personas creativas se les llamaba genios, talentosos, ingeniosos, sabios, inventores, y se les consideraba hombres inspirados por los dioses; en los últimos tiempos se ha puesto de moda el término creatividad.

Pero, ¿qué nos sugiere esta palabra? Generalmente lo relacionamos con originalidad, novedad, transformación tecnológica y social, asociaciones ingeniosas y curiosas, aventura, sentido del progreso, éxito y prestigio, nuevos caminos para llegar a un fin, alternativas, solución de problemas, fantasía, descubrimiento; sin embargo, por donde se la mire, la creatividad es en suma: la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas.

En este contexto, aparece el pensamiento creativo cuya importancia radica en considerar que desarrollar la creatividad no es sólo emplear técnicas atractivas o ingeniosas por sí mismas; desarrollar la creatividad implica incidir sobre varios aspectos del pensamiento; las cuatro características más importantes del pensamiento creativo son:

- La fluidez
- La flexibilidad
- La originalidad
- La elaboración

*La Fluidez* se refiere a la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos; en este caso se busca que el alumno pueda utilizar el pensamiento divergente, con la intención de que tenga más de una opción a su problema, no siempre la primera respuesta es la mejor y nosotros estamos acostumbrados a quedarnos con la primera idea que se nos ocurre, sin ponernos a pensar si realmente será la mejor, por ejemplo: pensar en todas las formas posibles de hacer el festejo de un cumpleaños y no sólo las formas tradicionales de eventos que siempre se han practicado.

*La flexibilidad* considera manejar alternativas en diferentes campos o categorías de respuesta, es voltear la cabeza para otro lado buscando una visión más amplia, o

diferente a la que siempre se ha visto, por ejemplo: pensar en cinco diferentes formas de combatir la contaminación sin requerir dinero, es posible que todas las anteriores respuestas sean soluciones que tengan como eje compra de equipo o insumos para combatir la contaminación y cuando se les hace esta pregunta los invitamos a ir a otra categoría de respuesta que nos da alternativas diferentes para seleccionar la más atractiva.

*La originalidad* es el aspecto más característico de la creatividad e implica pensar en ideas que nunca a nadie se le han ocurrido o visualizar los problemas de manera diferente; lo que trae como consecuencia poder encontrar respuestas innovadoras a los problemas, por ejemplo: encontrar la forma de resolver el problema de matemáticas como a nadie se le ha ocurrido.

*La elaboración* consiste en añadir elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos; por ejemplo: el concepto inicial de silla data de muchos siglos, pero las sillas que se elaboran actualmente distan mucho del concepto original, aunque mantienen características esenciales que les permiten ser sillas.

En el proceso creativo según De Bono (2007) se da lugar a seis etapas:

1. El cuestionamiento
2. El acopio de datos
3. La incubación
4. La iluminación
5. La elaboración (ejecución y / o verificación)
6. La comunicación y / o publicación

#### **7.4.2. Técnicas para el desarrollo del pensamiento creativo**

A continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas en la actualidad para el desarrollo del pensamiento creativo; sin embargo es importante señalar que el buen manejo de estas técnicas no significa que nos volvamos más creativos sino más efectivos en la forma de tratar nuestras diversas situaciones creativas.

## El pensamiento lateral

Existen numerosas técnicas de pensamiento lateral; se ha demostrado, a través de los años de aplicación con gentes diferentes y en diferentes culturas, que estos instrumentos funcionan sistemática y eficazmente; los instrumentos de trabajo son tan fundamentales y tan básicos para el proceso creativo que si alguien no logra utilizarlos bien es imposible que pueda ser creativo; no obstante, es de suma importancia que los estudiantes se esfuercen por aplicar correctamente los métodos por lo que es fundamental motivarlos permanentemente ya que sería lamentable que los estudiantes abandonen la tarea en el primer intento, con la convicción de que nunca llegarán a ser creativos. Algunas de las técnicas más utilizadas son:

### *El foco*

Por lo general no se le considera un instrumento creativo, pero lo es; generalmente, se cree que la creatividad sólo se aplica a problemas graves y a dificultades que parecen no tener solución sin una salida creativa; supongamos, sin embargo, que una persona concentra su atención en algo en lo que nadie se ha molestado antes en pensar; en tales casos, incluso un pensamiento creativo muy pequeño puede producir resultados espectaculares; no existe competencia, se está en territorio virgen; hay inventores que triunfan enfrentándose a problemas realmente difíciles y encontrando la solución que todos buscaban, pero otros eligen campos que nadie había notado y, con una pequeña mejora, producen un invento importante; la búsqueda de estos puntos de atención, inusuales e ignorados, constituye una técnica creativa; *el foco* es un esfuerzo deliberado por elegir un nuevo foco de atención, por ejemplo: ¿Habría alguna manera de disminuir el tamaño de los paquetes de cereales? ¿Y si encontráramos una manera más sencilla de mejorar los envases?

### *El cuestionamiento*

El “cuestionamiento creativo” es algo muy particular y responde, por lo general a estas preguntas: ¿Por qué esto se hace de este modo? ¿Por qué hay que hacerlo así? ¿Existen otras maneras de hacerlo? Lo primero que se debe tener claro es que el cuestionario creativo difiere totalmente del cuestionamiento crítico; el cuestionamiento crítico trata de evaluar si el modo de actual de hacer algo es correcto; el cuestionamiento

crítico es un cuestionamiento de juicio, se dedica a demostrar que algo es defectuoso o erróneo y después intenta mejorar o cambiar la manera como se realiza, este es el comportamiento normal del perfeccionamiento.

El cuestionamiento creativo, en cambio, no critica ni juzga ni busca defectos. El cuestionamiento creativo opera sin intención de juzgar; se dice que el cuestionamiento creativo es una “insatisfacción creativa”; en cierto modo, el concepto transmite la idea de inconformidad por aceptar algo como la única manera posible, pero la palabra “insatisfacción” también sugiere la idea de imperfección, entonces, hay que aclarar que no se trata de emitir juicios y de atacar a lo establecido sino sólo de una exploración de nuevas posibilidades; el cuestionamiento creativo se expresa por medio de la pregunta ¿por qué?. El paso siguiente es establecer las alternativas existentes y tratar de poner en práctica las más viables para así obtener nuestro resultado final.

### *El concepto y el abanico de conceptos*

Un concepto es una idea que se convierte en el punto fijo para otras ideas; además, cada una de estas nuevas posibilidades alternativas se convierte en un punto fijo para ideas alternativa; los niveles del abanico de concepto son:

- Direcciones: Conceptos o enfoques muy amplios, el más amplio que uno pueda concebir se convierte en la dirección.
- Conceptos: Métodos generales para hacer algo.
- Ideas: Maneras concretas y específicas de poner en práctica un concepto. Una idea debe ser específica; debe ser posible su puesta en práctica directamente.

Para construir un abanico de conceptos se empieza por el “propósito” y después se trabaja retrocediendo; en cada paso, la persona se pregunta: “Y ahora, ¿cómo llego a este punto?”, de modo que se va retrocediendo desde las direcciones hacia los conceptos, hasta terminar en un conjunto de ideas alternativas; llegar ahí es precisamente la finalidad del ejercicio; el propósito del abanico de conceptos es proveer un marco para general ideas alternativas; el marco fuerza las alternativas proporcionando una sucesión de puntos fijos; el abanico puede brindar también nuevos puntos focales; por ejemplo, se podría imaginar un concepto pero no tener aún una idea para ponerlo en acción; en el problema del tráfico el concepto podría ser “recompensar a las personas que podrían ir al centro de la ciudad en automóvil pero deciden no



hacerlo”, quizá no haya todavía una manera factible de realizarlo, entonces, el concepto se convierte en un punto focal creativo.

### *Provocación*

La provocación es una especie de experimento mental, así como muchas nuevas ideas son producto del azar, de un accidente o un error; estos hechos producen una discontinuidad que nos obliga a rebasar los límites habituales de lo “razonable” establecidos por nuestra experiencia; la provocación deliberada es un método sistemática que puede producir los mismos efectos; no se tiene que esperar el cambio, el accidente o el error; se puede ser temporalmente “locos”, sólo durante treinta segundos, cada vez, y controlar la situación, es posible conectarse y desconectarse de la locura al arbitrio de la persona, por eso la provocación es un aspecto tan fundamental del pensamiento creativo.

### *Movimiento*

El movimiento es una operación mental extremadamente importante, es fundamental para la creatividad; es casi imposible ser creativo sin tener destreza en el “movimiento”; se considera al movimiento a fin de pasar de una provocación a una idea útil o a un concepto conveniente, sin movimientos no tiene sentido utilizar la provocación. Se puede decir que “movimiento” significa la disposición a desplazarse de una manera positiva e indagadora, en vez de detenerse para juzgar si algo es correcto o erróneo; en la creatividad lo que no interesa es conseguir ideas prácticas, válidas y útiles. La diferencia consiste en que la creatividad acepta muchas maneras de alcanzar ese objetivo.

### **Los test verbales**

Se califican así porque tienen la palabra como vehículo fundamental y a veces exclusivo, van desde lo puramente verbal, en que casi lo único importante es la facilidad para emitir palabras que cumplan las condiciones determinadas, hasta auténticas creaciones donde se recurre a todas las capacidades expresivas del lenguaje y la fantasía juega con la libertad; aquí están comprendidos la mayor y mejor parte de los test de creatividad; ejercicios de este tipo son:

#### *Escribir palabras que respondan a una condición determinada*

Por ejemplo, que comiencen por cualquier letra dada, o por una sílaba, o que terminen en una letra o grupo de letras; es ya antiguo el juego de la fuga de letras, pero para que

la prueba tenga carácter creativo debe dejar abiertas varias posibilidades de respuestas; se muestran palabras completas, dos, cuatro, hasta veinte, y se deben formar con ellas variadas frases y párrafos con sentido; se recomienda que construyan con ese material historias ingeniosas, únicamente se pueden establecer en las palabras estímulo las modificaciones gramaticales necesarias, como convertir en plural, modificadores verbales y añadir artículos, preposiciones y conjunciones.

### *Analogías*

Este es una de las pruebas que tiene mayor poder discriminante y por lo tanto una de las más válidas; como estímulo se ofrece una palabra, no sólo que tenga numerosos sinónimos sino que además permite aplicarse a campos distintos, por ejemplo raíz, derecho, se pide que no sólo se formulen lo que pudiéramos considerar sinónimos en un sentido estricto, sino todos aquellos sentidos que van adquiriendo en contextos distintos, al emplear la palabra en situaciones varias; por ejemplo, duro puede tener un sentido material, como sólido o resistente, o una intención espiritual como tenaz, incansable; tanto mejor si hay analogías brillantes o literarias. Estas analogías se presentan de modos variados, a veces se invita a descubrir las semejanzas que se dan entre objetos sometidos a comparación; así, establecer lo que tienen de común entre sí un lápiz y un pincel; la prueba puede tomar otro sesgo; se pide que enumeren todos los objetos que parezcan en alguna cualidad, por ejemplo: todos los redondos, amarillos o puntiagudos, también se pueden pedir dos condiciones conjuntamente.

### *Usos inusuales*

A veces se designa este ejercicio como redefinición del objeto, porque descubre finalidades distintas de la corriente; los objetos suelen tener una utilidad fundamental. La silla sirve para sentarse, el plato para poner la comida y el periódico para enterarse de la información diaria; pero a veces los empleamos para otras finalidades; con el periódico envolvemos la comida o los zapatos, los niños hacen aviones o construyen gorros napoleónicos, el motorista se lo pone en el pecho bajo la cazadora para combatir la gélida corriente en invierno; inspirados en él hacen camisetas llamativas; se venden los viejos para campañas de caridad y en invierno calientan las manos ateridas de los albañiles; es conveniente ofrecer más de un objeto, para evitar bloqueos en un campo determinado; se sugiere que enumeren cuantos usos se les ocurran, todo lo que puede hacerse con ellos, en todas las situaciones posibles.

### *Mejora de producto*

Descubrir fallos e insuficiencias es paso previo y necesario pero insuficiente, si no fuésemos mucho más allá estaríamos todavía en la prehistoria; se puede tratar tanto de mejoras fáciles asequibles, como de otras para las que no disponemos de los medios necesarios; estas tienen menos utilidad práctica pero pueden ser un buen ejercicio para desplegar la creatividad; dependen las preguntas del objetivo que se pretende en función de la situación y de la edad; no es lo mismo reunir a un grupo de expertos para que apunten posibles soluciones de entre las cuales hay que seleccionar la mejor, que pedir a los niños que imaginen como debería ser un juguete para que cumpliera todos los sueños, para que fuese divertido a no poder más y encontrar en él cuanto desearan.

### *Sintetizar*

Superar datos dispersos en busca de soluciones unificantes es un buen índice de creatividad; una catedral donde se integran piedras y maderas, cristales y argamasa, pilares y bóvedas, arcos y ventanales, rosetones y esculturas, hasta lograr una unidad superior a veces sublime, es algo que denota el talento creador de los artistas que la soñaron y forjaron; un sistema filosófico o un viaje espacial, una ópera o una organización social que coordina voluntades y alcanza vastos y nobles objetivos, todo esto denota una capacidad de fundir elementos dispersos y trascenderlos hacia síntesis ambiciosas unificantes; uno de los procedimientos más utilizados para detectar esta capacidad, consiste en poner títulos variados, agudos, sugerentes, a pequeñas historias, el título ha de captar lo esencial, pretende decirlo todo, de un modo comunicativo, intenta que el mensaje no quede ignorado y a la vez invita a su lectura; los “sologans” publicitarios apuntan a lo mismo, y también se utilizan para detectar esta capacidad sintetizadora, se quieren transmitir las cualidades esenciales del producto, sus virtualidades, de un modo persuasivo, respondiendo a cuando el público anhela en un campo determinado.

### *Búsqueda de causas y consecuencias*

A partir de una imagen, se pregunta por los antecedentes, por cuanto aconteció antes de llegar a esa situación, cuando lo ha hecho posible y lo explica, por todo lo que le procedió; si bien las ciencias naturales y experimentales se han preocupado por los antecedentes, el pensamiento consecuencia es el que más nos pide la vida cotidiana, tanto desde el ángulo individual como desde el colectivo; lo importante es anticipar el futuro, prever las consecuencias de nuestros actos, sopesar los pros y los contras que se

seguirán de nuestras acciones, ver como cada alternativa lleva lejos y nos conduce a situaciones ante las que no podemos cerrar los ojos; en las pruebas es preferible que se recurra a campos no directamente relacionados con la experiencia personal, para que no se limiten a repetir informaciones previas y realicen un mayor ejercicio adivinatorio.

### **El Brainstorming o lluvia de ideas**

A lo largo de casi cuatro decenios de un uso dilatado, el brainstorming ha adquirido múltiples facetas; apenas hay un rasgo en el que estén de acuerdo teorizantes o usuarios de esta técnica, pero hay un principio que permanece invariable, que es la esencia misma del método y el que permite diferenciarlo de cualquier otro: durante la fase productiva de ideas, está absolutamente prohibida toda crítica; lo que comenzó siendo una institución que pareció dar buenos resultados, ha sido después motivo de rigurosas evaluaciones y de numerosas reflexiones para explicar sus fundamentos psicológicos.

En los sistemas de deliberación tradicional cuando se reúnen los grupos para resolver un problema, gran parte del tiempo se invierte en atacar las ideas ajenas y defender las propias; el resultado es que muchos hallazgos no se exponen en público por miedo al fracaso, gran parte del tiempo es consumido en inútiles debates, donde cada cual se reafirma en su posición inicial; con frecuencia se endurecen las posiciones, más que los diálogos se trata de interminables y reiterados monólogos; tras una larga sesión afloran escasas ideas y en la aceptación final pesa no poco la posición relevante de quienes las exponen, sus condiciones de liderazgo o su facilidad de expresión.

Con el brainstorming se pretende superar estas condiciones adversas para la producción de ideas; hay que dejar libre curso al pensamiento de todos, y conceder igualdad de oportunidades de expresión; se quiere ofrecer el clima necesario para que todas las soluciones sean explícitas, nadie debe quedar sin intervenir, nadie puede monopolizar la producción de nuevas ideas; es posible que las más valiosas sean aportadas por individuos con pocas capacidades expresivas o dialécticas pero con grandes intuiciones, capaces de ver nuevos caminos donde otros creen que están cerradas todas las posibilidades.

Durante el proceso de generación de lluvia de ideas hay que eliminar todos los temores y bloqueos., los resultados varían extraordinariamente de unas experiencias a otras, los temas en juego y la composición de los grupos hacen tan desemejantes las situaciones,

que no es fácil establecer comparaciones en términos cuantitativos, pero cualesquiera que sean las cifras, un hecho es evidente: con este juicio diferido la producción aumenta de un modo extraordinario, por la sencilla razón de que nada, absolutamente nada, de cuanto alguien piense, ha quedado oculto, aquí se aprovecha hasta la última de las ocurrencias, las fuentes de todos los pensamientos alimentan el caudaloso acervo de esta reflexión colectiva.

Esta eliminación de todo juicio crítico, regla de oro del brainstorming, se apoya y crea a la vez un espíritu de camaradería, de ilimitada aceptación, de liberación total, de seguridad personal y simultáneamente una cierta competición, un dinamismo irreprimible, todos intervienen, y casi el único problema que se presenta, es cómo recoger y transcribir, la desbordada riada de aportes personales.

## **7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta se desarrollará en los años de educación básica del colegio nocturno Francisco Tamariz, ubicado en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2012 - 2013

## **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

Si bien la propuesta se implementará en los años de educación básica, todos los maestros y maestras que laboran en la institución asistirán a la socialización de la misma; consecuentemente la población objetivo son los veinte docentes que trabajan en el colegio nocturno Francisco Tamariz; a su vez, los beneficiarios indirectos serán los estudiantes de toda la institución educativa.

## **7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La propuesta tiene la factibilidad necesaria para ejecutarla debido a que existe el compromiso de los directivos y docentes de la institución a quienes, en junta general, se les solicitó su apoyo; de esta manera los recursos que posibilitarán la ejecución de la propuesta son:

- HUMANOS: personal docente, directivo y administrativo, estudiantes y padres de familia.
- TECNOLOGICOS: módulo del desarrollo del pensamiento creativo.

- MATERIALES: copias de varios documentos, marcadores, proyector, computadora.
- FISICOS: aula de audiovisuales
- ECONOMICOS: fondos económicos de la asociación de maestros del plantel y del maestrante.
- ORGANIZACIONALES: Consejo Ejecutivo de la institución, comisión de sociales.

## 7.8. PRESUPUESTO

El detalle de ingresos y egresos que demandarán el desarrollo de la propuesta constan en los siguientes cuadros:

### INGRESOS:

INGRESO POR CONCEPTO DE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Fondos del colegio	1	50,00	50,00
Fondos del maestrante	1	50,00	50,00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>100,00</b>	

### EGRESOS:

EGRESO POR CONCEPTO DE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Pliegos de papel periódico	10	0,10	1,00
Marcadores permanentes	12	0,50	4,80
Marcadores tiza líquida	6	0,80	4,80
Bloques de 500 hojas A4	2	4,50	9,00
Matrices para copias	20	0,25	5,00
Copias varios documentos	100	0,02	2,00
Refrigerios a maestros/a	20	1,00	60,00
Imprevistos			15,00
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>100,00</b>

## 7.9. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

La propuesta se llevará a cabo en el año lectivo 2012-2013, de acuerdo al siguiente Cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	MESES									
		1 S	2 O	3 N	4 D	5 E	6 F	7 M	8 A	9 M	10 Jn
1	Investigación bibliográfica para la elaboración de las bases teóricas y práctica de la propuesta.	X									
2	elaboración del cronograma para el desarrollo de la propuesta por las autoridades y docentes de la institución educativa	X									
3	Preparación de materiales de apoyo para los talleres de capacitación	X									
4	Desarrollo de los talleres de capacitación		X	X	X						
5	Acuerdos para el seguimiento y la evaluación					X					
6	Evaluación participativa de la experiencia						X	X	X	X	

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Avendaño, A. (2010). *Administración y Organización Educativa de calidad*. Edit. Amazonas, Quito.
- Batten, J. (2006). *Como construir una cultura de calidad educativa*. Edit. Magisterio, Bogotá
- Bustamante, J. (2008). *Apoyo a la Calidad de las Escuelas Unidocentes*, UNICEF-Ecuador, tercera edición, Quito
- Casanova, A. (2006). *Manual de Evaluación Educativa*. Grupo Andujar, Madrid
- Crespo, C. ((2005). *Administración y Calidad educativa en las redes escolares*. Fundación Comunidec, Riobamba.
- Chininin, V. (2011). *Evaluación de la Calidad del desempeño profesional docente y directivo en los centros de educación básica y bachillerato del ecuador, 2011*. Guía Didáctica. Edit. UTPL, Loja
- De Bono, E. ((2009). *El pensamiento lateral: manual de la creatividad*. Edit. Mundo Nuevo, Lima
- Deming, E. (2006). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Edit. Trillas, décima quinta edición, México
- Edwards, J. (2008). *La Administración Educativa en Chile*. Edit. Universitaria, Santiago de Chile
- Elola, N. (2007). *Enseñanza y evaluación*. Edit. Fernández, segunda edición, Buenos Aires.
- Fraga, R. (2008). *Investigación Socioeducativa*. Edit, Klendarios, Quito
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Edit. Pedro y Pablo, Guayaquil
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Edit. Pedro y Pablo, Guayaquil
- Hanks, C. (2007). *Rol directivo en las instituciones educativas*. Edit. Nuevo Mundo, Sucre.



- Hazas, G. (2006). *Antecedentes y perspectivas de la calidad*. Editorial Trillas, México.
- Maslow, A. (2007). *Motivación y personalidad*. Edit. Díaz, décima edición, Madrid.
- Mayor, F. (2008). *Retos de la educación para el tercer milenio*. Fundación Cultura de Paz, Segunda edición, Madrid
- Melhado, S. (2005). *Liderazgo Transformacional*. Fundación Paulo Freire, Sao Paulo.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007). *Plan Decenal para la Educación*. Edit. Amazonas, Quito
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2008). *Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas (SER)*. Quito
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). *Estándares de la calidad educativa*. Quito.
- Morales, G. ((2009). *Paradigmas, enfoques, modelos, corrientes y tendencias pedagógicas*. Edit. Magisterio, Bogotá.
- Tedesco, J.(2005). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Tenbrink, T. (2007). *Evaluación: guía práctica para profesores*. Edit. Narcea, cuarta edición, Madrid.
- Thompson, P. (2006). *Círculos de calidad*. Edit. Norma, quinta edición. Bogotá

## 9. ANEXOS

**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. Leer detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a 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**

	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>					
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.					
1.3. Llama la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.					
1.4. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
1.5. Propicia 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.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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. Seleccione los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socioafectivo 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. Explicolaimportanciade lostemastratados,paraelaprendizajey paralavidafuturadelosestudiantes.					
2.16. Recalcolospuntosclavedelostemastratadosen laclase.					
2.17. Realizoalfinalde laclasesrésúmenesdelostemastratados.					
2.18. Entregalosostudianteslaspruebasytabajoscalificadosa tiempo.					
2.19. Reajustolaprogramaciónenbasealosresultadosobtenidosenla evaluación.					
2.20. Elaboromaterialdidácticoparaeldesarrollode lasclases.					
2.21. Utilizoelmaterialdidácticoapropiadoacadatemática.					
2.22. Utilizoenlasclasesherramientasrelacionadasconlastecnologías delainformaciónylacomunicación.					
2.23. Utilizobibliografíaactualizada.					
2.24. Desarrolloenlosestudianteslassiguienteshabilidades:					
2.24.1. Analizar					
2.24.2. Sintetizar					
2.24.3 Reflexionar.					
2.24.4. Observar.					
2.24.5. Descubrir.					
2.24.6 Exponerengrupo.					
2.24.7. Argumentar.					
2.24.8. Conceptualizar.					
2.24.9 Redactarconclaridad.					
2.24.10. Escribircorrectamente.					
2.24.11. Leercomprensivamente.					
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.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 preocupó porque mi experiencia personal se la mejor.					
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial en los estudiantes.					
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.					

4.3. Envío de 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 esas, registros, informes o cuadernos.					
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.					
5.2. Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales.					
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.					
5.4. Entrego el plan anual 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 currículonacional.					
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.					
5.10. Falto a mi trabajo solo en casos de fuerza mayor.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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 aun 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.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

7.CLIMA DE TRABAJO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los					



<b>compañeros.</b>					
<b>7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.</b>					
<b>7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.</b>					
<b>7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.</b>					
<b>7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.</b>					
<b>7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.</b>					
<b>7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.</b>					
<b>7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.</b>					
<b>7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.</b>					

**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 del Consejo Directivo o Técnico**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</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 a la alternativa con la que usted se califica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>					
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.					
1.2. Falto a su trabajo solo en casos 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 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. Supervisa la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo 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 de 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 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 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 arqueos 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 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 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 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**

<b>3. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.</b>					
<b>3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.</b>					
<b>3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.</b>					
<b>3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.</b>					
<b>3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.</b>					
<b>3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.</b>					
<b>3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.</b>					
<b>3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.</b>					
<b>3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.</b>					

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 del Consejo Estudiantil**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</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>
a. Leer detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad del casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	<b>VALORACIÓN</b>				
	1	2	3	4	5
<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>					
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en casos 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 DEL 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 los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					



<b>3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.</b>					
<b>3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.</b>					
<b>3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.</b>					
<b>3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.</b>					
<b>3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.</b>					
<b>3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.</b>					

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 del Comité Central de Padres de Familia**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</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>
a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
b. Frente a cada pregunta marque con una 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**

	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>					
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de sugerencias 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.					
1.7. 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 del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los 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 los 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 DEL 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 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. 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 del Supervisor**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</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. Leer detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una 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>
<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>					
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de sugerencias 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 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 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 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 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 arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo 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 responsable 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 Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejar los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuentas 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 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 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 aprendizajes 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**

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

Tomado del IMEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

