



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN PEDAGOGÍA**

**Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito, parroquia Jipijapa, barrio Monteserrín, durante el año lectivo 2011-2012.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.**

AUTORA: Vaca Guzmán, Aida Alejandrina, Lcda.

DIRECTORA: Sánchez León, Carmen Delia, Dra. Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2015

**APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Doctora.  
Carmen Delia Sánchez León.  
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo, de fin de maestría denominado: **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito, parroquia Jipijapa, barrio Monteserrín, durante el año lectivo 2011-2012”**, realizado por la profesional en formación: Aida Alejandrina Vaca Guzmán; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, mayo de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Aida Alejandrina Vaca Guzmán, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en el Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito, parroquia Jipijapa, barrio Monteserrín, durante el año lectivo 2011-2012”**, de la Titulación de Magister en Pedagogía, siendo la Doctora Carmen Delia Sánchez León directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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.....

Autora: Aida Alejandrina Vaca Guzmán

Cédula: 1706532247

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi amado esposo, compañero de vida, a mis hijos, la razón de mi existir y a mis nietos, la expresión máxima de la ternura infinita de Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias en primer lugar a Dios padre, por su inmenso amor, misericordia y fidelidad, a mi esposo por su constante impulso, acompañamiento, solidaridad y amor, a mis hijos y a mis nietos por existir, llenando de luz y alegría mis días.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pagina
CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	5
1. CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	6
1.1 CALIDAD EDUCATIVA	
1.1.1: Conceptualización:.....	6
1.1.2 Sistemas de calidad.....	7
1.2. Indicadores de calidad.....	9
1.2.1 Indicadores a nivel macro.....	11
1.2.2 Indicadores a nivel micro.-.....	11
1.2.3 Indicadores cuantitativos / cualitativos.-.....	13
1.2.4 Indicadores Input-Output-Proceso.....	13
1.3. La calidad total educativa.....	14
1.4 La calidad integral educativa.....	15
1.4.1 El contexto sociocultural de la calidad integral.....	16
1.4.2. El contexto institucional-organizativo de la calidad integral.....	16
1.4.3 El contexto Didáctico-pedagógico de la calidad integral.....	17
1.5. Características de una institución de calidad.....	18
2. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	21
2.1 Evaluación institucional.....	21
2.1.1 Conceptualización.....	21
2.2. Modelos de evaluación de centros.....	24

2.3. Finalidad de la evaluación institucional.....	26
2.3.1. ¿Por qué evaluar? .....	26
2.3.2. ¿Para qué evaluar?.....	26
2.4. Tipos de evaluación institucional.....	28
2.4.1. Según su funcionalidad.....	28
2.4.1.1 Evaluación sumativa.....	28
2.4.1.2 Evaluación formativa.....	29
2.4.2. Según el modelo Patrón.....	30
2.4.2.1 Evaluación normativa.....	30
2.4.2.2 Evaluación criterial.....	30
2.4.3. Según el agente que la realiza.....	31
2.4.3.1. La evaluación externa.....	31
2.4.3.2. La autoevaluación.....	31
2.5. Alcances de la Evaluación.....	32
2.6. Estándares de calidad educativa.....	33
2.6.1. Características de los estándares de calidad educativa.....	34
2.6.2. Tipos de estándares educativos.....	35
2.6.2.1. Estándares de aprendizaje.....	35
2.6.2.2. Estándares de desempeño directivo.....	35
2.6.2.3. Estándares de desempeño docente.....	35
2.6.2.4. Estándares de gestión escolar.....	36
3. Evaluación del desempeño profesional docente.....	37
3.1. Docente, maestro, maestra, profesor, profesora, tutor.....	37
3.2. La sociabilidad pedagógica.....	37
3.3. Habilidades Pedagógicas didácticas.....	38

3.4. Desarrollo emocional.-.....	38
3.5. Atención a estudiantes con necesidades especiales.....	38
3.6. Aplicación de normas y reglamentos.....	38
3.7. Relaciones con la comunidad.....	38
3.8. Clima de trabajo.....	38
<b>4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS</b>	
4.1. Directivos, autoridades.....	38
4.2. Competencias gerenciales.....	39
4.3. Competencias Pedagógicas.....	39
4.4. Competencias de liderazgo con la comunidad.....	39
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	
40	
2.1. Participantes.....	41
2.2. Muestra de investigación.....	41
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	42
2.4. Diseño y procedimiento.....	45
2.5. Comprobación de los supuestos.....	46
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	
47	
3.1 Resultados desempeño docente autoevaluación.....	48
3.1.2 Coevaluación de docentes: inspector general.....	58
3.1.3 Evaluación de docentes por parte del rector o director.....	64
3.1.4 Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes.....	70
3.1.5 Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia/representantes.....	77
3.1.6. Observación de una clase del docente por parte del maestrante.....	81
3.2 Evaluación del Desempeño Profesional directivo.....	86
3.2.1 Evaluación del rector por parte del Consejo Directivo.....	93
3.2.2 Evaluación de vicerrectora por parte del Consejo directivo.....	98
3.2.3 Evaluación de rector, vicerrectora, inspector general por Consejo estudiantil.....	101
3.2.4 Evaluación de rector, vicerrectora, inspector general por parte de padres de familia.....	105
3.2.5 Evaluación del rector, vicerrectora inspector general por parte del Supervisor.....	110

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
5.1. Conclusiones.....	121
5.2 Recomendaciones.....	122
CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	138

## RESUMEN

El tema de esta investigación fue, evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Colegio Nacional Raúl Andrade, de la ciudad de Quito, parroquia El Batán, barrio Monteserrín, Provincia de Pichincha, que tiene una población estudiantil de 697 estudiantes en Básica superior y Bachillerato. Se aplicaron encuestas a cada uno de los representantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa en los campos auto evaluativo, coevaluativo, y heteroevaluativo. Se encuestó al 100% de directivos y docentes.

La población encuestada pertenece a un Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple.

Sustentada en los resultados obtenidos, planteo la siguiente propuesta “**Curso de capacitación a los docentes del Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito en el uso adecuado de las Tics para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de la ciudad de Quito**”, la misma que se expone en el presente trabajo, que pongo a su disposición y consideración.

La finalidad última de la educación, es brindar a la sociedad, instituciones de calidad, eficaces y eficientes; optimizando recursos humanos, físicos y económicos.

**Palabras clave:** Desempeño docente, directivo, evaluación, educación, aprendizaje.

## ABSTRACT

The subject of this investigation was the evaluation of the quality of teaching and managerial performance of the National High School Raul Andrade, of the city of Quito, parish El Batán, barrio Monteserrin, province Pichincha, which has a student population of 697 students in upper basic and secondary education. Surveys were applied to each of the representatives of the different sectors of the educational community in the fields of auto evaluation, coevaluativo, and heteroevaluativo. 100% of principals and teachers were surveyed.

The surveyed population belongs to a Simple random probability sampling.

Based on the results obtained, I have put the following proposal "**Course of training to the teachers of the National High School Raul Andrade placed on Quito in the use suitable of Tics in order to improve the teaching-learning process of Quito City**", which is exposed in the present work, for your analysis and consideration.

The ultimate aim of education, is to provide society, quality, effective and efficient institutions; optimizing resources such as human, physical and financial.

Key words: performance, learning, teaching, assessment, education, steering.

## INTRODUCCIÓN

En las entidades públicas o privadas de cualquier naturaleza, una de las fases más importantes de la actividad administrativa es la determinación de la calidad de servicio que se presta, es decir, no solamente el servidor es elemento importante de las actividades, sino que los usuarios, su entorno y la sociedad son elementos que están imbricados en el desarrollo y resultados de esas actividades.

No se explica entonces que solamente se fijen planes o políticas que deben cumplirse para la prestación de servicios, sin que los efectivos resultados de la actividad arrojen información suficiente para el fortalecimiento de la actividad, para la reformulación de políticas, para la eliminación de los nudos críticos y para la búsqueda constante de la excelencia en la actividad.

La educación siendo el área de vital importancia para el desarrollo de los pueblos, no puede permanecer al margen de la continua búsqueda de calidad, para lo cual se ve la necesidad de someter a una evaluación permanente de todas las áreas que la componen.

Para esto la evaluación es una óptima herramienta que permite verificar la realidad, sus deficiencias, y sus fortalezas; consecuentemente con ello este trabajo se contiene en un proceso evaluativo de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación, evaluación particularizada en los docentes y directivos de Colegio Raúl Andrade de Quito. La misma que pretende conseguir un diagnóstico real acerca de la calidad, eficiencia, y eficacia en la institución, así como determinar las falencias que impiden que se cumpla; para formular una propuesta viable a fin de conseguir un cambio positivo en la búsqueda de la calidad educativa.

Para ese efecto el trabajo se orientó al desenvolvimiento de la temática que explica resumidamente el contexto de la calidad y la evaluación educativas, los estándares de calidad, las propuestas gubernamentales para generar lineamientos evaluativos acordes a la realidad ecuatoriana. Partimos de la conceptualización de calidad educativa, sistemas, indicadores, calidad total, integral, el contexto institucional, didáctico y pedagógico, así como la evaluación, modelos, tipos, alcances, los estándares de calidad educativa planteados desde el gobierno central que sirvieron de bases para la formulación de las encuestas realizadas para el presente trabajo investigativo.

El resultado de la evaluación propuesta en el presente trabajo, es una significativa ayuda a la institución evaluada, pues es una herramienta administrativa eficaz, que permitirá la implementación de la propuesta planteada para conseguir a través de su correcta aplicación la calidad educativa que beneficiará a los maestros, a los estudiantes y la comunidad.

La falencia detectada en mayor proporción hace énfasis en determinar el bajo conocimiento de los maestros en el uso de las TICs dentro del aula y la utilidad que estas pueden brindar para impartir el conocimiento significativo e introducir a los alumnos y a los maestros en las exigencias de la modernidad, en la nueva y abundante información que estas herramientas proporcionan a toda la sociedad que se encuentra globalizada no solo en los aspectos de la economía, el comercio, sino, fundamentalmente en el conocimiento. He ahí la importancia de implantar la propuesta de capacitar a los maestros en el adecuado uso de esta herramienta, dentro de las actividades educativas.

Considero que el principal objetivo planteado en el presente trabajo, que consistió en desarrollar un diagnóstico evaluativo de los desempeños profesionales docentes y directivos del colegio, fue logrado, pues ya se tiene una valoración acerca de los mismos luego de la tabulación, y posterior análisis de las encuestas realizadas.

En cuanto a los objetivos específicos se logró al presentar la propuesta sustentada en el análisis de resultados y conclusiones del presente trabajo.

La estructuración de la investigación considero fue adecuada, recibí colaboración especial de las autoridades del plantel, que me ayudaron a realizar las encuestas; el mayor problema se presentó al agrupar a un número tan grande de padres de familia, ya que en su mayoría tienen dificultades para acercarse a la institución principalmente por el factor tiempo, y otro grupo por que no generan el compromiso adecuado con la educación de sus hijos.

Para realizar la investigación propuesta por la UTPL, fueron de mucha utilidad las conferencias virtuales, el texto guía, en el que se nos planteó todo el proceso a seguir, así como el tipo de investigación que es de carácter socio educativa, basada en el paradigma de análisis crítico, se aplicó el muestreo probabilístico con su variante Muestreo Aleatorio Simple (MAS), para determinar la población a investigar, y se aplicaron las técnicas de la encuesta y la observación.

**CAPÍTULO I:**  
**MARCO TEÓRICO**

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

### **1.1. Calidad educativa.**

#### **1.1.1. Conceptualización:**

La Calidad educativa se plantea en términos de eficiencia, eficacia y efectividad abarca todos los ámbitos que componen el que hacer educativo y está encaminada a la participación activa de toda la comunidad educativa, autoridades, docentes, padres, madres, representantes, estudiantes, entorno circundante de la institución, estamentos gubernamentales, etc.

Hablamos de calidad educativa cuando las expectativas generadas y los objetivos planteados son satisfechos mayoritariamente.

Calidad es un concepto totalizante, abarcante, multidimensional, permite ser aplicado en cualquiera de los elementos del campo educativo, así, se puede hablar de calidad de instituciones, de docentes, de estudiantes, de infraestructura, de aprendizajes, de evaluaciones, de procesos, de organización, de directivos, etc.

La calidad educativa según Arturo De la Orden (2009), *nos indica, está dada por tres imperativos esenciales que debe poseer un centro educativo, a saber:*

*“1. Funcionalidad (el centro satisface las necesidades exigidas por el entorno.)*

*2. Eficacia (alcanza los objetivos que se propone.)*

*3. Eficiencia (alcanza dichos objetivos con coste razonable.)”*

Si es capaz de combinar estos tres imperativos esenciales podemos estar hablando de un centro con calidad educativa.

Para el Dr. De la Orden, *el concepto de "calidad" nació como una necesidad de perfeccionamiento de los procesos productivos sociales, tendientes hacia la creación de una cultura de la calidad de procesos y productos de los sistemas empresariales de los países en desarrollo”.*

Podemos decir entonces que la calidad en la educación es el resultado de las interrelaciones existentes entre todos los elementos del proceso educativo. Por ello, se

le considera no como un fin, sino como un instrumento que permite el conocimiento de estas conexiones, de sus resultados y de sus productos.

La continua búsqueda de la calidad educativa es el punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o programa de acción. En este contexto la eficacia es uno de sus componentes más buscados.

Conseguir colegios y escuelas eficaces es uno de los objetivos de la política educativa de muchos países como elemento esencial de calidad. En este marco la evaluación de éstos representa un medio, para un fin: lograr calidad educativa a través de un sistema que nos permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y de este modo avanzar y construir una educación de calidad, como meta final.

#### **1.1.2 Sistemas de calidad.**

Los sistemas de calidad para instituciones educativas deben definirse como la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para mejorar la gestión de la calidad.

De acuerdo a BRADLEY (1993: 205), deben presentar las siguientes características:

- *Mantener una visión clara y compartida de qué deben aprender los estudiantes.*
- *Poner en funcionamiento estrategias de aprendizaje cooperativo en todos los niveles.*
- *Tener un sentido para trasladar la visión hacia la misión apoyándola a través de un plan de desarrollo estratégico para la escuela.*
- *Trabajar en equipo con padres, otras agencias de la comunidad, escuelas e instituciones.*
- *Poseer una visión para el desarrollo construida por todos los representantes de la comunidad escolar (entre las familias, el claustro y el equipo directivo).*
- *Disponer de documentos de trabajo que desarrollen un plan de acción que ayude a ejecutar el proceso de mejora de la escuela.*
- *Promover la animación y el apoyo a la innovación.*

- *Identificar las habilidades y el conocimiento personales requeridos por el equipo para llevar a cabo el programa de desarrollo de la escuela y proporcionar al claustro oportunidades para implicarse en el proceso de desarrollo profesional.*
- *Disponer de planes de formación permanente continua para todo el personal.*
- *Enfatizar las habilidades de pensamiento y de resolución de problemas transversales en todo el currículum.*
- *Ver a los estudiantes como aprendices activos que se esfuerzan por conseguir el aprendizaje.*
- *Comprender el papel del maestro como entrenador facilitador.*
- *Ofrecer apoyo total a los estudiantes y a los padres.*
- *Conseguir que los padres se vean como partícipes de la educación de los hijos.*
- *Realizar modificaciones en el sistema curricular.*
- *Desarrollar relaciones a largo plazo entre los padres, los estudiantes y los maestros.*
- *Disponer de estructuras y procesos para controlar la ejecución y la eficiencia de las estrategias de desarrollo de la escuela.*
- *Usar tecnología apropiada en la gestión y en la enseñanza.*
- *Proporcionar un feedback interactivo que vaya desde el control hasta la mejora del proceso.*
- *Tener una revisión o evaluación anual del proceso que sirva para conocer las necesidades de desarrollo futuro de la escuela.*
- *Usar procesos de control estadístico de la determinación de los planes de aprendizaje individual y evaluaciones.*

La calidad en educación se mide por los resultados que una institución aporta a la comunidad educativa en cuanto a aprendizajes de conocimientos, desarrollo emocional y moral, competencias para la vida ciudadana productiva, la vida familiar, el consumo, la salud y el uso del tiempo libre, es decir para el desarrollo holístico de la persona en la sociedad.

Es decir se mide por los resultados de un sistema educativo, que busca la incorporación de individuos a las demandas de la sociedad. Responde a los criterios de autosuficiencia y contribución de aquellos que se capacitan para obtener empleos, sobrevivir social y personalmente y hacer contribuciones a la comunidad y sociedad.

La sociedad anhela conseguir una educación de calidad, acorde a las transformaciones globales y requerimientos de un mundo cada vez más demandante.

La calidad, la equidad y los valores son tópicos condicionantes de todo proceso educativo de cambio y transformación, que conllevan a conseguir una calidad integral en la educación.

La búsqueda de la calidad educativa no es un hecho reciente, es un proceso de las sociedades que ven en la mejora constante de la educación el pilar de las nuevas generaciones y el desarrollo de los pueblos, pues si tenemos educación de calidad integral acorde a las demandas y requerimientos, se lograrán seres humanos productivos, participativos, capaces de afrontar y solventar los desafíos de la sociedad actual.

En el Ecuador el sistema educativo ha ingresado en un proceso de evaluación general que busca la mejora integral de la educación, es así que se evalúa a cada uno de los gestores como son los docentes, directivos, autoridades, instituciones de todos los niveles educativos, partiendo desde el nivel inicial, hasta la educación superior.

## **1.2. Indicadores de calidad.**

Los indicadores son los rasgos o características cualitativas de una conducta, un producto o un proceso, que permiten identificar si se ha cumplido con las metas propuestas.

Bonifacio Jiménez Jiménez , *expresa que un indicador de la calidad educativa puede definirse como "la descripción de una situación, factor o componente educativo en estado óptimo de funcionamiento".*

Los indicadores de calidad son la base para el monitoreo y la evaluación, permiten visualizar de manera clara los objetivos planteados.

Son la prueba concreta que se han alcanzado los objetivos planteados y los resultados esperados. El estándar de cumplimiento que se debe alcanzar.

Los indicadores nos dicen qué, cuando, para quién y cuánto se debe lograr algo.

Deben tener características de validez, confiabilidad, pertinencia, oportunidad, sensibilidad y eficacia.

✓ **Validez.-**

Deben medir lo que realmente se quiere medir.

✓ **Confiabilidad.-**

Las conclusiones basadas en ellos deben ser similares aunque sean estimados por diferentes personas.

✓ **Pertinencia.-**

Guardar correspondencia con los recursos, actividades, resultados y objetivos del proyecto.

✓ **Oportunidad.-**

Deben permitir obtener los datos dentro de un tiempo razonable.

✓ **Sensibilidad.-**

Deben reflejar directamente los cambios experimentados.

✓ **Especificidad.-**

Deben basarse en la situación real y en los datos disponibles.

✓ **Eficacia.-**

Los resultados deben justificar el tiempo y el dinero invertido en la recolección de información para obtenerlos.

La elección de los indicadores revela el ámbito, la característica de la calidad que se pide a un sistema educativo, es decir el concepto implícito de la calidad que se posee.

El indicador es la señal o indicio que nos dice que está sucediendo, nos permite detectar si existe algo que no está funcionando bien del sistema, relacionar el estado ideal y la realidad, entre los propósitos y las realizaciones y proponer soluciones.

Según Gento (1995), *los indicadores son rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado. Hacen referencia a las variables dependientes o los resultados que vienen determinados por los predictores, que son factores relacionados con las variables independientes o predictivas que, en definitiva, son los agentes de calidad.*

El indicador refleja las medidas necesarias para verificar la existencia y el grado de presencia de un criterio de calidad; suministra una información significativa, una prueba, una señal del criterio de calidad buscado. El indicador de calidad tiene que ser representativo de ese criterio de calidad, objetivo y observable.

### **1.2.1 Indicadores a nivel macro.**

Son aquellos que se plantean a nivel administrativo estatal, ministerio de educación, direcciones provinciales, etc.

Proporcionan información acerca del status o salud del sistema educativo que sea fidedigno y que pueda ser obtenido de forma fácil.

Se usa en contextos políticos y emiten criterios de la calidad de la educación.

Los indicadores macro miden outputs del sistema educativo es decir el rendimiento efectivo del sistema en cuanto al logro de los objetivos previstos.

### **1.2.2 Indicadores a nivel micro.-**

Estos indicadores están referidos al nivel de las instituciones educativas, contenidos en los instrumentos de evaluación.

Casanova (1992), nos dice que *el indicador educativo es la descripción de una situación, factor o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento.*

Cuando formulamos un conjunto de indicadores estamos describiendo cual sería la situación ideal de la institución en cada uno de los aspectos que la componen como son alumnado, organización escolar, aspectos curriculares, etc.

La integración y relación entre macro indicadores, indicadores del entorno e indicadores del centro educativo, nos proporcionarán nuevas posibilidades de interpretación y de orientación de acciones de política de la institución más adecuadas a las situaciones y demandas.

El sistema de indicadores de la institución educativa debe permitir integrar datos de su micro realidad y relacionarlos con indicadores de su contexto y del sistema educativo en general, para posibilitar establecer un modelo integrador y dinámico de la calidad educativa como servicio que produce un centro educativo a la sociedad.

Además debe servir, para concienciar que la educación es algo integrado que depende de múltiples factores, y para obtener una visión de calidad educativa integral e integradora.

La función de los indicadores es básicamente informativa, que permite tomar decisiones, facilitar el rendimiento de cuentas, y evidenciar de manera relevante la realidad de las instituciones educativas.

Desempeñan una doble función, que sirve para aumentar la comprensión de los problemas existentes y para aportar datos que permiten valorar la situación del sistema o sus componentes y las relaciones mutuas permitiendo tomar decisiones importantes para la optimización y la búsqueda de calidad.

Los indicadores deben responder a los siguientes criterios:

- Proporcionar informaciones que den una descripción de los aspectos esenciales y duraderos de un sistema de enseñanza.
- Proporcionar informaciones que interesen para la elaboración de políticas.
- Medir cada vez que sea posible el comportamiento observado en lugar de las impresiones.
- Permitir la obtención de datos a partir de medidas consideradas como exactas y fiables.
- Ser realizables en el momento deseado teniendo en cuenta las competencias y los costes que implica.
- Deben centrarse en aspectos acerca de los cuales queremos reunir información y sobre los que queremos actuar.
- Contener aspectos académicos y sociales.
- Concretos y fáciles de determinar.
- La suma de indicadores debe reflejar el objetivo que se desea alcanzar.

Los indicadores deben estar sujetos a una interpretación y valoración; la información que proporcionan debe estar puesta en relación a un contexto y dotarla de significación a partir de un análisis personal que le dé sentido en base a los parámetros fijados.

### **1.2.3 Indicadores cuantitativos / cualitativos.-**

Los indicadores cuantitativos se refieren a componentes o factores referidos al producto y en menor medida al input, tales como la tasa de escolarización, tasa de éxito escolar, índice de abstencionismo escolar, etc.

Los indicadores cualitativos se refieren a factores en la calidad educativa, tales como la satisfacción de padres de familia y estudiantes, el clima adecuado, participación de alumnos, apertura del profesorado a las innovaciones, liderazgo docente, sociabilidad pedagógica, competencias gerenciales, etc.

### **1.2.4 Indicadores Input-Output-Proceso.-**

Como indicadores Input tenemos los que proponen las variables de raza, sexo, lengua, nivel de ingresos familiares, características del equipo de profesorado, fuentes financieras de que dispone la institución, etc.

Como indicadores de proceso tenemos los relacionados a los objetivos, el liderazgo o el clima de trabajo, el desarrollo académico y la evaluación sistémica.

Como variables output, tenemos el rendimiento académico, asistencia, satisfacción de los padres.

Los indicadores input tienen estrecha relación con los output. Los indicadores se complementan en el proceso de evaluación institucional con otras formas de valoración del sistema, como son un análisis detallado de las memorias de la institución, la realización de minuciosos informes de inspección, la toma en consideración de las reclamaciones de los profesores, que permitan tener una visión más objetiva y global de la realidad de la calidad educativa de la institución.

Como dijimos antes, la calidad educativa resulta de los logros obtenidos no solo en los ámbitos cognitivos, sino que abarca como dice el "Informe Delors" de la UNESCO de 1996, *"la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser. Ejes que promueven la formación de ciudadanos comprometidos con su entorno natural y social. Capaces de ejercer su ciudadanía con responsabilidad y conciencia, con capacidad de educar sus hijos y vivir los valores éticos y morales en su cotidianidad."*

Por lo que podemos concluir, que los indicadores para la evaluación educativa en busca de mejor calidad de la misma son válidos pero no únicos por cuanto no abarcan el contexto total de la situación a evaluar, por lo que pueden ser subjetivos y sujetos a interpretaciones erróneas en algunos casos, pero que a la vez nos proporcionan información válida, extensa y comparable en el espacio y en el tiempo. Para compensar esta deficiencia se deben buscar otros medios evaluativos complementarios.

### **1.3. La calidad total educativa.**

El concepto de calidad total surge luego de la II Guerra Mundial y se aplica a las empresas en busca de mejorar en eficiencia y eficacia los procesos y resultados de una empresa. Comprende tres características indispensables que son, en primer lugar la satisfacción del cliente, la mejora continua y la participación gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción, apoyadas en la competencia y la motivación positivas y enmarcadas en un contexto de valores éticos y morales.

Según López (1996- pp.63-64). *“Existen tres valores centrales: la adhesión personal a un ideal de perfección, la consideración del otro como persona y la identificación con un proyecto colectivo”.*

En el campo educativo este concepto de calidad total se lo aplica relacionándolo con los componentes del quehacer educativo así; coloca a los estudiantes en el primer lugar, centrando el proceso alrededor de éstos, de acuerdo a las nuevas corrientes pedagógicas sin descuidar el rol del docente y de los contenidos educativos.

En segundo lugar está el mejorar y optimizar la gestión educativa de un modo continuo, para ello la institución necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión. Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por la comunidad educativa.

En tercer lugar está la participación de todos los docentes de una institución educativa, así como los directivos, padres y personal no docente o administrativo y de servicio.

La calidad total educativa permite ver a la institución como un todo unido y relacionado con un medio socio económico circundante.

#### **1.4 La calidad integral educativa.**

Al hablar de calidad integral debemos integrar valores como la equidad y demás valores morales y éticos que se encuentran presentes en todos los contenidos evaluables. Así, pueden ser procedimentales, cognoscitivos y actitudinales en concordancia con el saber conocer, saber hacer, saber ser y saber actuar.

*García (1982), introdujo el término “integridad” junto a los de “eficiencia y coherencia” para caracterizar una de las tres propiedades o rasgos que debería tener la calidad educativa, En esta perspectiva la integridad indica el desarrollo de “aptitudes y posibilidades de cada persona en particular en tanto que individuo inserto en una comunidad”.*

La calidad integral incluye la eficacia y la coherencia a los valores y a otros aspectos que miran no solo al estudiante, sino también a la institución educativa. Se forma para la trascendencia que va más allá de la institución, se forma para la vida; una educación de calidad en valores debe plasmar la vida de los niños, de los adolescentes y de los jóvenes, del hombre y de la mujer, asumiéndolos como personas en el sentido más profundo de su significado espiritual, es decir dotados de dignidad, de ser libres y portadores de virtudes que los elevan a un auténtico ser humano, persona.

Los valores son así consubstanciales a la sociedad y a las instituciones educativas que la integran, por lo que éstas deban ser conscientes de los valores que asuma como propios y de los antivalores a los que está expuesta, valores que deben ser explicitados desde el instante de la planificación y formar parte del ideario del PEI y evidenciarse en la cotidianidad, como un compromiso diario de todos los gestores de la comunidad educativa.

La calidad integral educativa debe impregnar todo el proceso educativo y la evaluación en correspondencia con ese proceso, deberá ayudar a consolidar y no encubrir la transformación educativa de cualquier institución.

La calidad educativa integral es difícil de evaluar y se deben tomar en cuenta tres aspectos: el socio cultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico que conforman un contexto concomitante.

#### **1.4.1 El contexto sociocultural de la calidad integral.**

El contexto socio cultural nos permite conocer la realidad de la población que asiste a la institución, pues está enmarcada dentro de un hábitat socio económico, cultural, familiar, que se refleja en las actitudes y comportamientos de éstos, poniendo de manifiesto tradiciones, costumbres, limitaciones, saberes, que deberán ser aprovechados por los maestros para potenciarlos o minimizarlos de acuerdo a las circunstancias, y además para fortalecer identidades personales y sociales, para acrecentar la calidad educativa.

La realidad compleja y diversa del contexto sociocultural abre una serie de nuevos indicadores que nos permiten comprender de un modo más integral las correlaciones que se dan entre contexto socio cultural e institución escolar en cuanto a calidad educativa, tanto en el impacto de la sociedad sobre la institución y de ésta sobre la sociedad.

#### **1.4.2 El contexto institucional-organizativo de la calidad integral.**

La calidad educativa se ve afectada también por un segundo factor que es el contexto institucional-organizativo, que parte de la planificación del PEI como eje regulador de la actividad y el proceso, dándole su razón de ser, de él dependerá intrínsecamente la calidad educativa.

El sustento, la base sobre la cual se edifica la institución es el PEI, que debe ser elaborado por consensos en los que participan todos los actores de la comunidad educativa, al rededor del cual convergen tres procesos; el primero relacionado con los órganos de dirección y gobierno de la institución, el segundo es el nivel operativo en donde participan activamente los docentes y alumnos en relación directa con la infraestructura, en sus intercambios de enseñanza aprendizaje, el tercero se refiere al nivel de apoyo, imprescindible y apunta a los servicios administrativos y auxiliares de servicio que complementan toda la labor educativa.

Cada uno de éstos factores son evaluables y nos dan indicadores de la calidad de la institución, así por ejemplo se mide el grado de compromiso de los actores a nivel organizativo, autoridades, el campo administrativo y por su parte también la dedicación y la entrega de los docentes a su labor, o también el grado de responsabilidad manifestado por los estudiantes, etc.

Un indicador podría ser el grado de compromiso de los directivos en la aplicación del PEI y su contenido axiológico, es un indicador para medir calidad integral, es aquí donde los directivos tienen un ancho margen para crecer indefinidamente y evitar cualquier estancamiento, en el presente trabajo investigativo por ejemplo las dimensiones que se evalúan abarcan en el caso de los directivos competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo con la comunidad y en cada una de ellas los indicadores engloban todos los ámbitos tanto éticos, como de compromiso con la institución y de conocimientos gerenciales.

Otros indicadores podrán traducir la competencia profesional de los docentes; en el presente trabajo se evalúan su sociabilidad pedagógica, que está relacionada directamente con el trato hacia los estudiantes, las habilidades pedagógicas en las que el docente pone en evidencia sus conocimientos didácticos, el desarrollo emocional que está relacionado directamente con el compromiso y aceptación de su rol.

El indicador debe reflejar no el recurso aislado sino el buen uso de los recursos, y esto está también ligado a los valores y a los fines y objetivos del proceso educativo.

#### **1.4.3 El contexto Didáctico-pedagógico de la calidad integral.**

El tercer factor que afecta a la calidad educativa es el contexto didáctico-pedagógico, en el que se evidencia directamente la actividad educativa en sí, el rol que desempeña el maestro ante las nuevas demandas de la sociedad y de los nuevos paradigmas educativos que dan al maestro un rol de guía, acompañante, que apoya a sus alumnos en el proceso de construcción del conocimiento y el desarrollo de destrezas y capacidades, en concordancia con la planificación, la institución, la comunidad educativa, los avances tecnológicos adecuados y sus propias capacidades, habilidades y destrezas, que deben buscar la capacitación permanente en miras a la excelencia profesional; así como la adecuada aplicación y efectivización del currículo.

Los indicadores deben ir dirigidos a evidenciar las virtudes y desempeños de alumnos y maestros así como el currículo sobre el cual se está trabajando, sin descuidar los valores transversalizados.

Los contenidos deben abarcar los aspectos actitudinal, procedimental y cognitivo adaptados al contexto socioeconómico y cultural de los educandos, esto garantiza una calidad educativa que se debe implementar y mejorar.

La participación activa de los estudiantes que se convierten en reales gestores de su aprendizaje, destacando su iniciativa y creatividad guiada por los maestros que ayudan a tamizar los conocimientos y desarrollan técnicas para impulsar y capacitar a sus alumnos en valores y destrezas. Todo esto ayuda a crear nuevos indicadores que apuntan a evidenciar cuantitativa y cualitativamente la calidad educativa.

Una evaluación final integral deberá comprender y abarcar los tres factores arriba mencionados y someramente analizados, y deberá convertirse en un medio idóneo para ayudar a conseguir la tan anhelada calidad educativa, acortando la brecha entre la cultura popular y la escolarizada.

Se puede también comprender mejor los desniveles en calidad educativa entre diferentes instituciones de acuerdo a su estrato socio económico, pues será adaptada y apropiada de acuerdo a su contexto real.

El desafío hoy por hoy es dar a las actuales y futuras generaciones una educación de calidad integral, que nos permita generar una sociedad más justa, equitativa, solidaria y enmarcada dentro del contexto mundial sin perder la identidad de ser ecuatorianos.

El reto está dado y es nuestro deber asumirlo y enfrentarlo desde nuestro espacio, aportando con nuestra labor cotidiana para mejorar, optimizar, retroalimentar y proyectar una educación de calidad y calidez.

### **1.5 Características de una institución de calidad.**

Para determinar si una institución es de calidad, el proceso evaluativo debe medir diez características que hacen eso posible. Esas características nos permiten valorar la capacidad organizativa y funcional del centro educativo, el desempeño de docentes y directivos así como los estudiantes y comunidad educativa en general.

Según Miles (1974) éstas características son:

**a) Objetivos.** *Los objetivos deben ser claros y aceptados por los miembros del grupo. Además, deben ser alcanzables con los recursos disponibles y apropiados para las demandas del entorno.*

**b) Buenas comunicaciones.** El movimiento de información es una importante dimensión de la salud organizativa de un centro educativo, ya que éste no es un pequeño grupo como para funcionar cara a cara. Es necesaria la comunicación libre de distorsiones de tipo "vertical", "horizontal" y con el entorno que le rodea. La información va de un lado a otro sin especial dificultad, con un mínimo de distorsión. Dentro de la organización sana se detectan bien y rápidamente las tensiones; existe la suficiente información sobre los problemas que hay en el sistema, como para asegurar que puede darse un buen diagnóstico sobre las dificultades existentes.

**c) Óptima igualación de poder.** En una organización sana la distribución de la influencia es relativamente equitativa. Los subordinados (si existe una autoridad formal) pueden ejercer influencias hacia arriba y perciben que su jefe puede hacer lo mismo respecto a su superior inmediato. La actitud básica de las personas en una organización como ésta, frente a los de arriba, los de abajo, y los de los lados, es de colaboración más que de tensión.

**d) Utilización de recursos.** A nivel organizativo, la "salud" implica que los "inputs" del sistema, en especial los personales, se usan de forma eficaz, esto es, requiriendo un esfuerzo tenso pero racional, lejano de la sobrecarga y el ocio.

**e) Cohesión.** Una organización sana se conoce a sí misma, en su conjunto y en sus partes, sabe a dónde va, conoce sus objetivos y el porqué de los mismos. Cada miembro del centro debe participar de estos principios y sentirse a gusto dentro de la organización, recibiendo su influencia e influyendo en ella.

**f) Moral.** Esta dimensión implica la idea de satisfacción y bienestar, aunque la satisfacción no sea suficiente para la "salud" porque basándose en aquélla, pueden soslayarse hostilidades y problemas. No obstante, a nivel organizativo parece útil evocar la moral: una suma de sentimientos individuales de satisfacción que apoyan los deseos de realizar esfuerzos.

**g) Innovación.** Un sistema sano tiende a moverse hacia nuevos objetivos, nuevos procedimientos, a diversificarse a sí mismo y a ir cambiando en alguna medida a través del tiempo. Un sistema de este tipo crece, se desarrolla y cambia, en vez de mantenerse igual y rutinario.

**h) Autonomía.** *La organización sana no responde en forma pasiva a las demandas del exterior, sintiéndose instrumento del entorno, y no responde tampoco a las demandas que percibe en forma rebelde o destructiva. Tiende a mantener, más bien, una cierta independencia del entorno, de forma que las respuestas recibidas en sus relaciones no sean determinantes de su propio comportamiento.*

**i) Adaptación.** *La autonomía e innovación tienen relación estrecha con la adecuación o adaptación con el entorno. Si las demandas de éste y los recursos organizativos no están equiparados, se plantean problemas que exigen un nuevo enfoque y una nueva estructura. Un sistema con esta concepción posee la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia como para afrontar las dificultades que se presenten durante el proceso de adaptación.*

**j) Equilibrio en las técnicas de resolución de problemas.** *Cualquier organismo, incluido el "sano", tiene problemas, tensiones y dificultades. Lo importante no es la no existencia de problemas sino la forma en que la organización se enfrente con ellos. En un sistema eficaz los problemas se resuelven con un mínimo de energía, de forma que los mecanismos usados para solucionarlos, no sólo no se debilitan, sino que se mantienen y refuerzan. Una buena organización se caracteriza por poseer estructuras y procedimientos para detectar e identificar la existencia de problemas, descubrir las posibles soluciones, aplicarlas y medir su eficacia. En síntesis, un organismo sano es aquel que tiene capacidad, y, de hecho, se autoevalúa permanentemente.*

Estas diez características tienen un alto grado de interdependencia y creemos que definen un marco apropiado de índices indirectos de calidad, pues se trata de aspectos que indudablemente condicionan en un sentido u otro el funcionamiento del centro, sobre los que parecen existir múltiples evidencias de su influencia en dicho sentido. La calidad educativa se mide a través de estándares planteados en un proceso evaluativo constante y sistemático.

## **1. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.**

### **2.1 Evaluación institucional.**

#### **2.1.1 Conceptualización.**

La evaluación está presente en todos los campos del quehacer humano, por tanto es o debería ser sistemática y permanente.

En los últimos años venimos asistiendo a un proceso generalizado de evaluación, que trasciende el ámbito de los aprendizajes, en muchos países y a distintos niveles. Se produce un cambio fundamental, de tal forma que, aunque los aprendizajes siguen ocupando un papel prioritario con nuevas alternativas y avances producidos por las aportaciones metodológicas vinculadas a la medida, se amplía el campo de evaluación abarcando sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado, centros educativos, etc.

*Evaluar es someter a algo a valoración.* Abril Mario.(2004) Diccionario Enciclopédico de Educación.

*La evaluación implica aceptar valores concretos y utilizar instrumentos de observación de distinta índole.* La Enciclopedia. Salvat. (2004).

*Evaluar: estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa.* La Enciclopedia. Salvat (2004).

*"El término evaluación, está unido a otros que lo enmascaran o determinan, es así cuando nos referimos a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión."*(Díaz Noguera 1990).

Como está escrito evaluar es someter a valoración, estimar, apreciar, calcular valores de algo, utilizando instrumentos de observación, pero en el aspecto educativo evaluar es algo más que una simple valoración o estimación, la evaluación educativa esta revertida de otros aspectos que la hacen especial y muy importante para conseguir la calidad educativa.

*La evaluación no es ni puede ser apéndice de la enseñanza. Es parte de la enseñanza y del aprendizaje.* (Prof. Gabriel Molnar 1998).

La evaluación educativa es o debería ser, sistemática, permanente, efectiva, real, adaptada e integrada al proceso educativo, que tiene como finalidad última proporcionar la máxima información para mejorar dicho proceso, reajustando sus objetivos, revisando críticamente planes y programas, métodos y recursos y facilitando la ayuda y orientación a los alumnos.

*La evaluación está ligada íntimamente a las concepciones que se tengan sobre la enseñanza y el aprendizaje. Si la evaluación no es fuente de aprendizaje, queda reducida a la aplicación elemental de técnicas, reduciendo u ocultando procesos complejos que se dan en la enseñanza y en el aprendizaje. La evaluación educativa es aprendizaje y todo aprendizaje que no conlleve autoevaluación de la actividad misma del aprender, no forma. (Prof. Gabriel Molnar. 1998).*

*Como dice Stenhouse (1984), "para evaluar hay que comprender. Cabe afirmar que las evaluaciones convencionales del tipo objetivo no van destinadas a comprender el proceso educativo. Lo tratan en términos de éxito y de fracaso". En su opinión, "el profesor debería ser un crítico, y no un simple calificador"*

De las ideas de algunos autores expuestas arriba podemos recalcar y rescatar el rol fundamental que tiene la evaluación en el correcto desarrollo del proceso educativo, imbricándose en ese proceso de manera irrenunciable, pues es fundamental conocer sobre el camino recorrido, los errores y aciertos de los hechos y personas que hacemos la educación, pues es el objetivo primordial hacer de la educación el elemento esencial para el desarrollo del Ecuador, como un país que aporte a la humanidad desde su desarrollo tecnológico e intelectual..

En los últimos años venimos asistiendo a un proceso generalizado de evaluación, que trasciende el ámbito de los aprendizajes, en muchos países y a distintos niveles.

Se produce un cambio fundamental, de tal forma que, aunque los aprendizajes siguen ocupando un papel prioritario con nuevas alternativas y avances producidos por las aportaciones metodológicas y didácticas, se amplía el campo de evaluación abarcando directivos, sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado, centros educativos, etc.

Entonces podemos ver a la evaluación desde los diferentes ámbitos que la componen:

- Evaluación como sinónimo de medición.
- Evaluación como sinónimo de juicio profesional.
- Evaluación como el proceso de comparar datos acerca de actuaciones con objetivos claramente especificados.
- Evaluación como el proceso de identificar y reunir información para asistir a quienes deben tomar decisiones.

La evaluación debe ser entendida como un proceso para mejorar la calidad educativa.

Es un proceso porque conforma un conjunto de acciones interrelacionadas para el cumplimiento de un determinado fin.

La evaluación institucional nos clarifica la situación globalizada del centro educativo, así como sus fortalezas y debilidades en todos los componentes de la misma, según el centro educativo, su misión y visión, su metodología de trabajo, etc. Por lo tanto aunque deben existir parámetros generales de evaluación ésta debe estar acorde a cada centro educativo y su integración al contexto y políticas gubernamentales para el sector educativo.

En la actualidad la evaluación dejó de ser netamente sumativa y cuantitativa, para ser formativa, continua y referencial para producir cambios sustanciales y adaptaciones apropiadas en búsqueda de una mejor calidad educativa.

Dentro de los procesos evaluativos, la evaluación institucional debe ser globalizante y abarcar a todos los estamentos que la componen.

La evaluación institucional es un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a los efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones.

La evaluación educativa va más allá de los estudiantes como sujetos y objetos de la misma, pues abarca a todos los componentes de la institución, directivos, administrativos, de servicio, docentes, e incluso incluye la infraestructura y equipamiento.

Una Evaluación, asimismo, no son los datos, aunque estos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión.

Es una práctica reflexiva, sistemática y auto reguladora que se sustenta en tres ejes fundamentales que son: el axiológico, el teórico y el metodológico.

Se evalúa para determinar logros y especialmente falencias y nos permite tomar decisiones oportunas, permite valorar la eficacia, eficiencia, pertinencia y relevancia del proyecto educativo de una institución, además es participativa ya que deben

comprometerse en el proceso evaluativo todos los actores de la comunidad educativa y generar procesos de planificación estratégica y mejoramiento de la calidad educativa.

Conseguir centros eficaces es uno de los objetivos de la política educativa del país, como elemento esencial de calidad. En este marco la evaluación de instituciones educativas, representa un medio para un fin: lograr centros eficaces y de calidad a través de un sistema que nos permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y de este modo avanzar y construir una educación de calidad, como meta final.

## **2.2. Modelos de evaluación de centros**

*De Miguel (1989), sugiere la existencia de cinco grandes bloques de agrupamiento de los modelos de evaluación de centros. Estos cinco bloques son los siguientes:*

- a) Los que enfatizan los resultados (outputs).*
- b) Los que enfatizan los procesos internos a la propia organización.*
- c) Los que postulan criterios mixtos o integradores.*
- d) Los que se centran sobre los aspectos culturales de la organización.*
- e) Los que intentan evaluar la capacidad de la propia organización para auto transformarse (evaluación para cambiar). “*

García Ramos (1989), partiendo del propio análisis de De Miguel, extiende a ocho, los bloques de agrupamiento de los modelos según el tipo de criterio de evaluación utilizado, esto es:

*Según se ponga el énfasis en:*

- a) Los resultados (outputs).*
- b) La relación entradas-salidas (inputs-outputs).*
- c) Los procesos internos de la propia organización.*
- d) Los aspectos técnicos de la organización.*
- e) Los aspectos culturales de la organización.*
- f) La capacidad de la propia organización para auto transformarse.*
- g) La relación organización-factores humanos.*
- h) Los criterios integradores.*

La evaluación en el ámbito educativo debe abarcar todas las instancias del mismo, partiendo desde la autoevaluación con indicadores output e inputs, en todos los niveles del sistema educativo, a nivel macro y micro, en la que participen todos los actores de la sociedad, desde las autoridades normativas, los profesores, padres de familia, estudiantes, administrativos de las instituciones en su interrelación e interdependencia y sus implicaciones dentro del contexto socio, político y cultural.

Según el proceso evaluativo y los actores del mismo, Gallegos (1994). Nos habla de los siguientes modelos de evaluación:

*Modelos de evaluación de acuerdo a los indicadores de calidad planteados.*

- *Modelos centrados en el cumplimiento, que determinan si el centro está operando de acuerdo con determinadas normas o requisitos externamente establecidos, que normalmente enfatizan más los "inputs" y los recursos disponibles que el rendimiento.*
- *Modelos centrados en el diagnóstico de la mejora de los estudiantes y se apoyan en buena medida en pruebas criteriosales antes y después. Tienen un énfasis preferentemente formativo y centran su interés en la búsqueda de fórmulas para cubrir las necesidades detectadas en los alumnos.*
- *Modelos centrados en el rendimiento, sobre todo a partir de pruebas normalizadas aplicadas al final de los ciclos educativos. Se intenta una evaluación normativa que permita comparación de centros y distritos escolares, transversal y longitudinalmente.*

### **2.3.Finalidad de la evaluación institucional**

La finalidad última de la evaluación es mejorar la calidad educativa. Si este objetivo no se cumple, se pierde la esencia fundamental que posee el proceso evaluativo.

Se deberá poseer un marco referencial, estando constituido entre otros aspectos por la naturaleza de la Institución a evaluar, su Proyecto Educativo Institucional, sus objetivos, etc.

Evidenciar la importancia de evaluar como mecanismo de diagnóstico, en base al cual generar propuestas de mejoramiento institucional adaptadas a la realidad socio, política y económica de la institución.

Por lo que se plantean interrogantes encaminadas a comprender y evidenciar el rol de la evaluación dentro del contexto educativo. Surgen las interrogantes de ¿Por qué y para qué evaluar?

### **2.3.1 ¿Por qué evaluar?**

En definitiva, la respuesta a la pregunta ¿Por qué evaluar? es clara: " Para mejorar la calidad educativa del centro educativo, a partir de:

- Conocer la situación de partida de la Institución.
- Facilitar la formulación de un modelo de acción.
- Detectar las dificultades que se presenten.
- Detectar progresivamente los elementos positivos.
- Regular el proceso de aplicación continua del modelo de acción.
- Conocer los resultados obtenidos al final del período fijado para la implementación del modelo.
- Valorar los resultados obtenidos.
- Replantear el modelo de acción de la Institución educativa.

Se favorece la calidad educativa, como finalidad última, mediante juicios de valor, dando bases sólidas y profesionales para la toma de decisiones.

El Juicio de Valor o las conclusiones y recomendaciones que surgen como resultado de toda evaluación al sistema educativo, será producto de un análisis sistemático, basado en conclusiones obtenidas de los resultados del proceso realizada por expertos concedores, por profesionales de la educación.

Los directivos del Centro, con el juicio de valor que es presentado por los profesionales, mediante el informe de evaluación, cuentan con una verdadera herramienta útil para su toma de decisiones que llevará a mejorar la calidad educativa del Instituto que dirigen. Hay que tomar muy en cuenta la participación de todos los elementos que componen la comunidad educativa, para que la evaluación sea real y confiable.

### **2.3.2 ¿Para qué evaluar?**

Hemos visto que la evaluación es un elemento indispensable en el buen desempeño, eficiencia, eficacia y calidad de los centros educativos y la educación en general, por lo

tanto es indispensable ejercer este proceso sistemático sobre todos los agentes y elementos de la actividad educativa.

Podemos reducir a criterios básicos el ¿Para qué evaluar?

- La necesidad de saber si los estudiantes realmente están adquiriendo los conocimientos, competencias, actitudes y valores necesarios para desempeñarse con éxito en la sociedad y para convivir armónicamente en comunidad.
- Los indicadores de matrícula, cobertura, deserción y repitencia, tradicionalmente utilizados para medir los resultados de un sistema educativo, se consideran insuficientes, pues no dan real cuenta de la calidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas.
- Para determinar las medidas y políticas a tomar, sustentados en los resultados de una evaluación permanente y globalizada de todos los actores y gestores del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Para determinar si existe una educación de calidad en la medida en que los estudiantes logren los objetivos propuestos, o alcancen lo que se espera de ellos; en otras palabras, que aprendan lo que tienen que aprender, en el momento en que lo tienen que aprender y que lo hagan en satisfacción de sus intereses adaptados al contexto socio económico y político del país.
- Conocer el logro cognitivo de los estudiantes, bien sea en términos de conocimientos, competencias, habilidades del pensamiento, saberes, actitudes, etc.; pues se puede decir que en el aprendizaje de los estudiantes se “resume” o se debe reflejar la mayor parte de todo el quehacer educativo, de todo el trabajo escolar, ya que de muy poco sirve contar con docentes muy preparados, con un plan de estudios bien diseñado, con buenas instalaciones físicas y con excelentes recursos didácticos, si los estudiantes no aprenden, o si escasamente alcanzan las metas básicas propuestas.
- La finalidad es obtener información confiable que permita tomar decisiones hacia un mejoramiento continuo y progresivo de la calidad de la educación. Se han implementado programas focalizados que han permitido mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; así como también, acciones dirigidas a retro-alimentar y enriquecer el trabajo de los docentes.

## 2.4 Tipos de evaluación institucional

La evaluación institucional tiene como lo hemos dicho, la finalidad de determinar los logros, deficiencias, fortalezas y debilidades de los centros educativos en miras de optimizar los resultados y conseguir a través de mecanismos de acción y cambio oportunos y acordes a la realidad determinada la calidad en educación tan requerida en la actualidad. Existen diferentes tipos de evaluación entre los que tenemos los siguientes:

**2.4.1 Según su funcionalidad** podemos clasificarla en evaluación sumativa y normativa.

### 2.4.1.1 Evaluación sumativa:

Es aquella en que los resultados de la evaluación se utilizan para una determinada promoción, acreditación y / o calificación.

Determina la calidad de un producto asignando una valoración, estableciendo un análisis comparativo con los objetivos planteados estableciendo si éstos se cumplieron al final del proceso.

Se caracteriza por ser de orden cuantitativo, se aplica en un momento específico, determina un valor a los logros obtenidos, los resultados de la misma sirven para acreditar, certifica los aprendizajes logrados, es de carácter general pero se aplica individualmente, es usada para emitir juicios sobre el programa.

Según Arturo de la Orden " *la evaluación sumativa tiene generalmente un carácter final. Esto quiere decir que se aplica al terminar un curso, un trimestre o un programa.*

*Las decisiones básicas que se apoyan en este tipo de evaluación pueden agruparse en cuatro categorías:*

- ❖ *Selección para ser admitido en un curso, programa o institución dentro del sistema educativo o para un puesto, función o misión fuera del mismo. (Concursos).*
- ❖ *Clasificación dentro de las distintas alternativas educacionales que se ofrecen en un punto dado del sistema.*

- ❖ *Promoción de un nivel educativo a otro.*
- ❖ *Certificación de competencias."*

#### **2.4.1.2 Evaluación formativa:**

Es aquella evaluación que pretende perfeccionar el proceso que se evalúa, realizándose a lo largo de todo el ciclo de enseñanza – aprendizaje.

Se puede aplicar en cualquier momento, y su principal función es de retroinformación, para establecer los cambios y adaptaciones necesarias dentro del proceso.

Indica el nivel de logros y dificultades que se presentan en el desarrollo de competencias.

Es un proceso de obtener, sintetizar e interpretar la información recabada para facilitar el aprendizaje con las modificaciones que se deban tomar de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación.

Se caracteriza por ser cualitativa, continua, procesual, utiliza la observación directa, valora la creatividad y la innovación, emplea distintos criterios de evaluación, requiere del diálogo y la entrevista, es contextualizada, documentada, describe los niveles de logros, modela los cambios necesarios para conseguir logros efectivos.

Arturo de la Orden *menciona seis usos principales de la evaluación formativa a saber:*

- 1) Toma de decisiones eficaces para garantizar la secuencia y el ritmo adecuados del aprendizaje.*
- 2) Proporciona retroalimentación a los estudiantes sobre su situación en distintos momentos del proceso discente.*
- 3) Proporciona igualmente retroalimentación al profesor.*
- 4) Permite establecer las situaciones de aprendizaje adecuadas.*
- 5) Permite cierto grado de predicción respecto a futuros aprendizajes de alumnos*

6) *Desempeña una función esencial en la investigación activa que, a su vez, es un factor importante en la innovación educativa y en el perfeccionamiento profesional del profesorado en servicio.*

**2.4.2 Según el modelo patrón** que se emplea, la podemos clasificar en Normativa y en Criterial.

#### **2.4.2.1 Evaluación normativa:**

Evalúa al individuo dentro del contexto general del grupo en función del mismo.

Es aquella que surge al comparar los resultados grupales y generales con la norma evaluativa aplicada.

Este tipo de evaluación exige establecer una norma o escala de referencia, realizada después de estudios estadísticos de rendimiento, con el objetivo de obtener una calificación y ubicar al individuo evaluado dentro de una escala de rendimiento y puntaje, ubicarlo en un lugar dentro del grupo, certificar los niveles de acuerdo a una tabla estadística, y predecir futuros resultados.

Víctor García Hoz (1998), *opina que la evaluación normativa "cumple un papel predominantemente social. La norma se extrae de un conjunto de sujetos y el resultado de la evaluación generalmente se utiliza para justificar, ante alguna entidad escolar o ante la sociedad en general, que un sujeto determinado reúne ciertas condiciones."*

Es un recurso social que nos permite clasificar y seleccionar a los estudiantes, pero tiene un limitante lo que no permite valorar la educación misma.

#### **2.4.2.2 Evaluación criterial.-**

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico de Educación. Mario Abril Freire. (2004) P. 84. Criterio es "*Norma conceptual que sirve como patrón o referencia.*" "*Patrón o modelo definido desde el punto de vista objetivo, frente al cual algo se compara y evalúa fidedignamente*".

Cuando se consideran las situaciones particulares de cada alumno, docente directivo o institución en función de las normas impartidas, con la finalidad de discriminar la información para determinar lo que se quiere evaluar.

Un criterio es según G De Landsheere" (1998)"*un principio al que nos referimos, y que nos permite distinguir lo verdadero de lo falso", o más precisamente " es una propiedad de un sujeto u objeto, de acuerdo al cual formulamos sobre él un juicio de apreciación"*

Es decir para este tipo de evaluación se debe tomar muy en cuenta la individualidad de los sujetos sometidos al proceso, es de tipo personalizada para poder determinar lo que realmente se puede o no exigir y cambiar, en miras de su perfeccionamiento.

### **2.4.3 Según el agente que la realiza.**

Podemos visualizar una Evaluación Externa y una Evaluación Interna o Autoevaluación.

#### **2.4.3.1 La evaluación externa**

Es aquella que se realiza por agentes externos a la Institución Educativa.

En la evaluación externa se aprecia la organización y el funcionamiento de la institución, se observa la trama de su desarrollo, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. La realizan personas que no pertenecen a la institución, independientes, sobre la base del proyecto institucional PI de la misma, y a partir de la autoevaluación realizada.

Para llevar a cabo la evaluación externa, se definen pautas o criterios generales que con el tiempo y la experiencia se irán enriqueciendo y reformulando. Cada caso requerirá una específica adecuación de la evaluación externa a sus particularidades."

#### **2.4.3.2 La autoevaluación.**

Es la evaluación interna, se realiza desde la propia institución, con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

La evaluación interna es un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, con los integrantes de la comunidad educativa involucrados, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas.

El hecho de que sea autoevaluación supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar. Se trata de que tanto el proceso como la metodología y la información

obtenida se realiza, se elabora y se contrasta desde las propias necesidades, desde los valores y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos realizan.

Consideramos como el principal factor de éxito en toda autoevaluación a la participación y al compromiso que asumen todos los agentes educativos de la institución.

Con respecto a la participación, coincidimos con Díaz Noguera que expresa que "*El concepto de participación en cuanto desarrollo humano viene descrita como crecimiento, diálogo, convivencia, formación humana, responsabilidad, intervención, resolución de problemas, libertad, tolerancia, receptividad respecto a las opiniones de otros, relaciones y diversidad.*"

**2.4.3.2.1 Propósitos de la autoevaluación** .- La autoevaluación es de suma importancia dentro del proceso evaluativo porque:

- Aporta información válida para la toma de decisiones
- Da una visión global de la situación al momento de la institución
- Sirve de base, para iniciar el proceso de la evaluación externa.
- Proporciona herramientas válidas para la mejora de la calidad educativa.

## **2.5 Alcances de la Evaluación.**

Si hablamos de que la evaluación es un proceso holístico, permanente, sistemático que tiene como finalidad coadyuvar a la formación de centros educativos que imparten educación de calidad y calidez, vemos que los agentes a ser evaluados deben ser todos los directamente implicados en el sistema.

En la actualidad el estudiante no es el único sujeto de evaluación para validar calidad educativa, ya que la educación como hemos dicho arriba es el resultado del interaccionar de todos los sujetos implicados en el proceso.

Podemos afirmar que el centrar la evaluación en el alumno es una errónea interpretación de cómo debe realizarse la evaluación, y coincidimos con muchos autores que manifiestan que se utilizaba la evaluación como elemento de poder para sancionar cuando no se obtenían los resultados esperados.

Ahora bien, esa utilización inadecuada de la evaluación, que lleva a centralizarla en el estudiante, nos da las bases necesarias para recalcar la importancia de la evaluación del total de actores educativos, considerando que el principal indicador de la calidad del funcionamiento del sistema educativo es el rendimiento del alumno que está condicionado por la organización y desempeño de autoridades, profesores, administrativos,

Se evalúa la administración educativa porque es allí desde donde se dirige toda la gestión, pudiéndose detectar errores que perjudiquen a la tan mencionada Calidad Educativa.

Se evalúa al colegio o escuela por ser un eje y pieza clave de cualquier sistema educativo, es en las aulas en donde se vivencia el proceso, los éxitos, logros y fracasos, en la cotidianidad, en las relaciones alumno-alumno; alumno maestro, maestro directivos, alumno-directivo, padres maestros, etc. Y es ahí donde se verifica la calidad educativa.

En definitiva la evaluación es un eje central en el proceso de sistematización y de perfeccionamiento de la educación ecuatoriana, nos permite descubrir y analizar si se han cumplido las expectativas y objetivos planteados y retomar las medidas necesarias para conseguirlos.

## **2.6 Estándares de calidad educativa.**

Los estándares son un conjunto de criterios o parámetros con la intención de determinar que algo es de calidad o seguro para los consumidores. Son descripciones de los logros esperados de los diferentes elementos que hacemos el sistema educativo, son de carácter público a nivel gubernamental y señalan las metas esperadas para conseguir una educación de calidad a nivel país, considerando el derecho de todos y todas estipulado en la Constitución de optar por una educación de calidad inclusiva, justa y equitativa a todos los ecuatorianos.

En educación, son descriptores de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. Son guías de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

*“Un estándar es tanto una meta (lo que debería hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta (cuán bien fue hecho). Todo estándar es significativo ofrece una perspectiva de educación realista; si no hubiera modo de saber si alguien en realidad está cumpliendo con el estándar, no tendría valor o sentido. Por tanto cada estándar real está sujeto a observación, evaluación y medición” Ravitch (1995).*

El Ecuador a través de sus autoridades educativas ha visto la necesidad de contar con estándares de Aprendizaje, de Desempeño Profesional, de Gestión Escolar y de Infraestructura con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren aprendizajes significativos y sean capacitados para lograr competencias adecuadas a las necesidades del país.

Así: Los estándares de Gestión Educativa se relacionan con los procesos de gestión y prácticas institucionales; los estándares de Desempeño Profesional son descripciones de lo que debe ser y hacer un profesional de la educación competente, proactivo y comprometido con su rol; los estándares de Aprendizaje son descripciones de los logros que los estudiantes deben alcanzar en toda su vida escolar, desde Educación General Básica hasta el Bachillerato; los estándares de Infraestructura, establecen los requisitos esenciales, que toda institución debe cumplir para brindar un entorno físico adecuado a las necesidades de los educandos y enmarcado dentro de la realidad socio cultural de mismo.

Los estándares permiten identificar lo que se debe mejorar, que enseñar y que tienen que aprender los estudiantes, que innovar y desarrollar y que se debe desechar.

#### **2.6.1 Características de los estándares de calidad educativa.-**

- Son consensuados y producidos en espacios especializados.
- Generan compromiso de aplicabilidad.
- Son claros, directos y prácticos.
- Evaluables en el proceso y en cuanto al grado de cumplimiento.
- No tienen alcance didáctico-metodológico. No responden a la interrogante ¿Cómo hacer?
- No son numerosos.
- Son motivadores, permiten la acreditación.

En el Ecuador el gobierno ha establecido estándares de desempeño profesional, para docentes, directivos, estudiantes e instituciones.

Los estándares para directivos, docentes y estudiantes permiten evidenciar lo que se debe hacer para conseguir el buen manejo de la institución en el caso de los directivos, lo que los estudiantes deben aprender y desarrollar en el caso de los docentes y lo que los estudiantes deben alcanzar en sus aprendizajes; en los estándares institucionales en cambio vemos los que se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyan a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

### **2.6.2 Tipos de estándares educativos.-**

Para nuestro país existen cuatro tipos de estándares:

- Estándares de aprendizaje.
- Estándares de desempeño directivo.
- Estándares de desempeño docente.
- Estándares de gestión escolar.

#### **2.6.2.1 Estándares de aprendizaje.-**

Van encaminados a los logros que se espera consigan los estudiantes durante los distintos momentos de su trayectoria educativa y en las cuatro áreas del conocimiento como son la Matemática, el Lenguaje, Las Ciencias Naturales y Estudios Sociales, así como en el uso de las TIC.

**2.6.2.2 Estándares de desempeño directivo.-** Van encaminados a guiar los logros de los directivos de las instituciones, en sus prácticas de gestión y liderazgo correlacionadas con el desempeño docente, los aprendizajes de los estudiantes y la buena gestión institucional.

Identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos:

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

#### **2.6.2.3 Estándares de desempeño docente.-**

Conocimientos, habilidades y actitudes que deben ostentar los docentes para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados.

Las dimensiones del desempeño docente requeridas por el Ministerio de Educación son:

- a) Desarrollo curricular
- b) Gestión de aprendizaje.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Compromiso ético.

#### **2.6.2.4 Estándares de gestión escolar.-**

Procesos y prácticas institucionales que se deben implementar para favorecer el aprendizaje de los estudiantes, los actores de la comunidad educativa se desarrollen profesionalmente y a que la institución sea de calidad.

La evaluación pretende corroborar si los estándares de calidad planteados han sido logrados o no, lo que nos permite tener un panorama de donde está fallando el proceso y poder tomar las medidas pertinentes para superar los problemas, encontrar soluciones y plantear alternativas.

El presente trabajo investigativo pretendió evaluar el desempeño docente y directivo de las instituciones educativas del país, es este caso en particular se lo realizará en el Colegio Nacional Raúl Andrade, de la ciudad de Quito.

La evaluación a los gestores del proceso educativo nos permite conocer el nivel de desempeño profesional y por tanto la calidad de desempeño de la institución educativa.

Los directivos y los docentes desempeñan un rol preponderante ya que junto con los administrativos, estudiantes y padres de familia conforman la comunidad educativa que tiene como único fin la calidad educativa de la institución y por tanto el éxito de los estudiantes.

El desempeño docente al igual que el directivo será evaluado a través de dimensiones que pretenden abarcar todos los ámbitos del quehacer educativo.

### **3. Evaluación del desempeño profesional docente**

#### **3.1 Docente, maestro, maestra, profesor, profesora, tutor.**

*De acuerdo al diccionario de Pedagogía de Mario Abril.(2004).p.226. Maestro es, miembro de la sociedad que se prepara en un centro educativo, dentro de su especialidad y además en campos como la psicología, pedagogía, legal, social, cultural, etc.*

Para evaluar su desempeño por lo tanto se deben abarcar todos los ámbitos de su desempeño, no solamente el cognitivo que es importante, sino además sus capacidades afectivas, emocionales, sociales, de aplicabilidad, liderazgo, etc.

Respecto al **desempeño profesional docente** se interrogará acerca de:

- La Sociabilidad Pedagógica.
- Habilidades Pedagógicas y didácticas.
- Desarrollo emocional.
- Atención a estudiantes con necesidades especiales.
- Aplicación de normas y reglamentos.
- Relaciones con la comunidad.
- Clima de trabajo.
- Cumplimiento de normas y reglamentos.
- Disposición al cambio en educación.
- Relación con los estudiantes.

#### **3.2 La sociabilidad pedagógica.-**

En esta dimensión se pretende evaluar el manejo de grupo por parte de los docentes, su capacidad de empatía, el afecto, y la entrega a su rol como guías afectivos y referentes directos de los estudiantes.

### **3.3 Habilidades Pedagógicas didácticas.-**

En esta dimensión se pretende evaluar la capacidad del maestro para desarrollar las clases, la preparación previa, la selección de contenidos, la forma de relacionarse frente a los estudiantes en el proceso de la clase, si lo lleva con los pasos estipulados en la planificación o no. Si propende al desarrollo de actividades que estimulen y potencien destrezas.

### **3.4 Desarrollo emocional.-**

Evalúa la mística del maestro, las relaciones con los estudiantes, los colegas, docentes, directivos y padres de familia.

### **3.5 Atención a estudiantes con necesidades especiales.-**

Evalúa la capacidad del maestro de detectar dentro del grupo los estudiantes con necesidades especiales, de llevar una clase con las técnicas adecuadas para hacerla personalizada, y enfocada a las individualidades y necesidades de cada estudiante, adaptando el currículo a la realidad del grupo.

### **3.6 Aplicación de normas y reglamentos.-**

Evalúa la responsabilidad y oportunidad del docente en preparar los documentos que solicita la autoridad, para sujetarse a las normas y reglamentos internos de la institución.

### **3.7 Relaciones con la comunidad.-**

Evalúa las relaciones del docente con los otros miembros de la comunidad, su capacidad de integrar a sus funciones, intereses del entorno y coparticipación en actividades extracurriculares e integradas a la comunidad.

### **3.8 Clima de trabajo.-**

Evalúa la capacidad del docente de integrarse proactivamente al grupo de trabajo.

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

### **4.1 Directivos, autoridades.**

Los docentes que luego de un proceso de especialización toman las riendas de las instituciones para administrarlas además de continuar ejerciendo su docencia en menor

grado, desempeñan un rol preponderante en el buen funcionamiento de la misma y la búsqueda de la calidad educativa.

En el **desempeño profesional directivo** se plantean las siguientes dimensiones:

- Competencias gerenciales.
- Competencias Pedagógicas.
- Competencias de liderazgo en la comunidad.

#### **4.2 Competencias gerenciales.-**

Evalúan el desempeño que deben ejercer los directivos en el manejo administrativo de la institución, su capacidad de auto gestionar a la institución, de crear un buen ambiente de trabajo para la comunidad educativa, el cumplimiento de sus obligaciones ante la autoridad superior el supervisor, ante los estudiantes, padres y docentes.

#### **4.3 Competencias Pedagógicas.-**

Comprueban si los directivos participan en la elaboración de los documentos de planificación institucional, si controlan el desempeño docente, si se aplica correctamente el manual de convivencia y el reglamento interno, así como el proceso de matriculación y organización de comisiones.

#### **4.4 Competencias de liderazgo con la comunidad.-**

Pretenden valorar la capacidad de las autoridades para relacionarse con la comunidad educativa, propendiendo las buenas relaciones y el buen clima de trabajo, así como los nexos con la comunidad circundante al plantel.

**CAPÍTULO II:  
METODOLOGÍA.**

## **Metodología.**

### **2.1 Participantes:**

El propósito del presente trabajo, es investigar la calidad y el desempeño de los actores importantes en la educación, el docente en su rol de referente directo ante los estudiantes y los directivos como cabezas visibles de las instituciones educativas.

Hoy más que nunca se hace necesaria una evaluación responsable y consiente que nos permita reenmarcar el proceso enseñanza aprendizaje dentro del contexto mundial que vivimos, para encontrar la tan anhelada calidad, reflejada en la eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad, calidez, funcionalidad y objetividad necesarias para a través de éstas conseguir una sociedad desarrollada acorde con los requerimientos del mundo actual. Si no cambiamos la educación, el país seguirá inmerso en la mediocridad, sin avanzar. El cambio debe ser desde dentro, desde las bases.

La presente investigación se realizó en el Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, ubicado en el barrio Monteserrín, cuenta con 26 años de servicio a los sectores aledaños a la institución como el Comité del Pueblo, El Inca, La Luz, además parroquias rurales como Nayón y Zámboza que son vecinas al lugar. La jornada de trabajo es matutina de 7:00h a 13:00h los estudiantes del bachillerato y vespertina de 13: h 30 a 19:00 h los estudiantes, de la básica superior.

Por tratarse de una institución fiscal acoge a estudiantes de escasos recursos económicos, sociales e incluso culturales. Son hijos e hijas de trabajadores de la construcción, artesanos, choferes, empleadas domésticas, jornaleros, y en un porcentaje preocupante son analfabetos; cómo podemos constatar los chicos y chicas están expuestas a la violencia intrafamiliar y del entorno inmediato, el pandillaje, las drogas, la prostitución, el alcoholismo. Por lo tanto son una juventud en riesgo

### **2.2 Muestra de investigación:**

El colegio cuenta con 697 estudiantes matriculados en las dos jornadas, 399 en el Ciclo básico y 298 en el Bachillerato. Del total de estudiantes se investigó una muestra de 364 divididos en 196 que corresponde a la básica y 168 del bachillerato, a 26 docentes, 240 padres de familia, el Comité de Padres de Familia con 4 integrantes, el Consejo Directivo con 3 estudiantes a más de la autoridades que lo presiden, el Consejo

Estudiantil con 4 integrantes, rector, vicerrectora, inspector general y el señor supervisor.

Para obtener la muestra a investigar se procedió a aplicar el Muestreo Probabilístico con su variante Muestreo Aleatorio Simple (MAS) sin reposición.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z(Z).P.Q.N}{0,0025(N-1) + Z(Z).P.Q}$$

### 2.3 Técnicas e instrumentos de investigación:

Técnicas:

- Encuesta: para evaluar del desempeño profesional docente y directivo.
- Observación: se la aplicará para la observación de la clase al docente evaluado.

Instrumentos:

- Cuestionario para las encuestas: para la autoevaluación de los docentes, la coevaluación de los docentes, evaluación de los docentes por el rector, evaluación de los docentes por los estudiantes, evaluación de los docentes por los padres de familia, para la autoevaluación de los directivos, para la evaluación de los directivos por el Consejo Directivo, para la evaluación de los directivos por el Consejo estudiantil, para la evaluación de los directivos por el Comité Central de Padres de Familia, para la evaluación de los directivos por el Supervisor Escolar.
- Matriz de Evaluación: Observación de Clase.

Se aplicó instrumentos encuesta a cada uno de los actores nombrados con anterioridad, así:

- ✓ **Para la evaluación del desempeño docente** se aplicaron instrumentos para su autoevaluación, coevaluación, evaluación por parte de los estudiantes, por parte de los padres de familia, por el rector, la vicerrectora, y la observación de

las clases. Cada instrumento está conformado por dimensiones que van encaminadas a todos los ámbitos del quehacer docente, así:

- Su sociabilidad pedagógica.
  - Habilidades pedagógicas y didácticas.
  - Desarrollo emocional.
  - Atención a estudiantes con necesidades especiales.
  - Aplicación de normas y reglamentos.
  - Relaciones con la comunidad.
  - Clima de trabajo.
  - Cumplimiento de normas y reglamentos.
  - Disposición al cambio en educación.
- ✓ **La autoevaluación** de los docentes pretende la evaluación clara, sincera y justa que los docentes se hacen a sí mismos al contestar la encuesta con responsabilidad y seriedad. Sirve además para hacer una introspección a la labor educativa que estamos desempeñando los docentes para generar cuestionamientos positivos que nos permitan autocalificarnos para enmendar lo que sea necesario.
- ✓ **La coevaluación** en cambio permite evaluar el desempeño a partir del conocimiento de los colegas de trabajo y en este caso la vicerrectora del plantel.
- ✓ **La evaluación por parte de los estudiantes** permite a éstos evaluar el accionar de sus docentes desde todos los ámbitos, empezando por el afectivo, el grado de responsabilidad, la empatía, la aceptación, y la manera como ellos perciben la manera de impartir las clases de sus profesores.
- ✓ **La evaluación de los docentes por parte de los padres de familia**, permite evaluar desde la relación del docente con los representantes de sus estudiantes, de la forma como se integra a la comunidad y como ésta lo percibe.
- ✓ **La evaluación del desempeño docente por parte del rector** del colegio, permite visualizar el grado de rendimiento, responsabilidad, afectividad, compromiso de los profesores hacia la institución y la comunidad educativa.

- ✓ **La observación de la clase del docente** investigado, permite observar en acción directa con los estudiantes y en desempeño práctico al profesor, evaluando los procesos de actividades iniciales, enseñanza aprendizaje, ambiente en el aula generado a partir de su actitud ante los alumnos y alumnas. Se puede visualizar el trato que da sus estudiantes, si cumple con el plan de clase, si presenta los documentos requeridos, si evalúa sistemáticamente al inicio, en el transcurso de la clase y al final de la misma.
- ✓ **Para la evaluación del desempeño de los directivos** se emplearon los siguientes instrumentos:

Encuesta de autoevaluación de las tres autoridades, rector, vicerrectora e inspector general, encuesta aplicada para evaluación por parte del Consejo Directivo, por parte del Consejo Estudiantil, por parte del Comité de Padres de Familia y por el Supervisor educativo.

Evalúa dimensiones relacionadas con sus funciones como son:

- Competencias Gerenciales.
  - Competencias Pedagógicas.
  - Competencias de Liderazgo en la comunidad.
- ✓ **La autoevaluación del desempeño profesional de los directivos** pretende hacer un autoanálisis a cada una de las autoridades acerca de sus funciones y de si las están cumpliendo a cabalidad, con responsabilidad, sensibilidad y mística.
  - ✓ **La evaluación del desempeño profesional de los directivos por parte del Consejo Directivo** permite a partir de las dimensiones planteadas valorar el grado de cumplimiento de las obligaciones desde el punto de vista de los integrantes de dicho Consejo.
  - ✓ **La evaluación del desempeño profesional de los directivos por parte del Consejo Estudiantil**, nos permite conocer la participación e interrelación de los representantes de los estudiantes con sus autoridades y la manera en que éstas les dan oportunidad de participación activa y democrática.
  - ✓ **La evaluación del desempeño profesional de los directivos por parte del Comité Central de Padres de Familia**, nos da un criterio acerca de la relación

de las autoridades con los representantes de los padres y madres de familia y de cómo éstos valoran sus funciones a favor y beneficio de la institución.

- ✓ **La evaluación del desempeño profesional de los directivos por parte del Supervisor**, nos da a conocer la valoración que tiene la autoridad inmediatamente superior acerca de las funciones desarrolladas por las autoridades del colegio y de si cumplen o no con los requerimientos planteados.

#### **2.4 Diseño y procedimiento:**

Para el presente trabajo se realizó una investigación socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico.

Se partió con el tema propuesto por la universidad “Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo del Colegio Nacional Raúl Andrade”, el primer paso fue asistir a la asesoría virtual de la universidad realizada por el Mgs. Víctor Chinín, que nos dio las pautas a seguir durante todo el proceso, además se dio lectura a la guía didáctica.

Como punto de partida se procedió a recabar información bibliográfica y virtual relativa a la calidad educativa, la evaluación institucional, de los docentes y las autoridades, la misma que sirvió para desarrollar el marco teórico de la presente investigación, el siguiente paso fue recabar y organizar los instrumentos a aplicar en la institución para lo cual se solicitó autorización al rector del colegio y la colaboración del inspector general y la vicerrectora.

Luego de aplicar las encuestas se procedió a su tabulación, organización y estructuración de las correspondiente tablas estadísticas con los resultados obtenidos en las mismas.

En base a los resultados obtenidos se procedió al análisis e interpretación de los mismos, concluyendo finalmente en la planificación del proyecto de mejoramiento educativo, para finalizar con la estructuración y elaboración del presente trabajo.

## 2.5 Comprobación de los supuestos:

Los supuestos se constituyeron en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, por lo tanto, se les asignó criterio matemático. Su propósito fue cuantificar el fenómeno y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación de campo.

Una vez terminado el trabajo de investigación y luego de observar los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Podemos concluir que la primera hipótesis o supuesto planteado en relación al desempeño docente se rechaza, ya que el puntaje obtenido por los maestros en su evaluación de desempeños es del **72,823** que equivale a **B** de **Bueno**.

2.- En cuanto a la segunda hipótesis o supuesto que hace relación al desempeño profesional de los directivos, podemos concluir que también se desecha ya que los directivos en su evaluación de desempeño profesional obtuvieron un puntaje de **87,312** que equivale una calificación **A –Excelente**

**CAPÍTULO III:**  
**RESULTADOS**

### 3.1 Resultados

#### Desempeño profesional docente

#### Autoevaluación de docentes (10 PTOS)

Tabla 1

#### Dimensiones que se evalúan:

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC.	TOT	PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0,051	0,693	1,648	26	2,39	0,092
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0,924	1,442	26	2,37	0,091
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0,204	0,693	1,339	26	2,24	0,086
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0,051	1,078	1,133	26	2,26	0,087
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0,616	1,854	26	2,47	0,095
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0,462	2,06	26	2,52	0,097
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0	0	0,539	1,957	26	2,5	0,096
<b>TOTAL</b>	--	---	---	---	---	---	16,7	<b>0,644</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**

**Dimensiones que se evalúan**

<b>2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>						DOC	TOT	PRO
<b>(4.23 PTOS)</b>	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.	0	0,052	0,204	0,77	1,03	26	2,056	0,079
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0,052	0,408	0,77	0,824	26	2,054	0,079
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0,026	0,153	0,693	1,339	26	2,211	0,085
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0,026	0,102	0,77	1,339	26	2,237	0,086
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0,026	0,255	0,154	1,854	26	2,289	0,088
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0,102	0,308	2,06	26	2,47	0,095
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0,052	0,204	0,77	1,03	26	2,056	0,079
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0,052	0,102	0,462	1,648	26	2,264	0,087
2.9 Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietud	0	0,052	0	0,539	1,751	26	2,342	0,090
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0,052	0	1,001	1,133	26	2,186	0,084
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0,693	1,751	26	2,444	0,094
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0,051	0,539	1,854	26	2,444	0,094
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0	0,204	0,539	1,545	26	2,288	0,088
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0,026	0,051	0,847	1,339	26	2,263	0,087
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,496	0,096
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0	0,462	2,06	26	2,522	0,097
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0,052	0,153	0,539	1,442	26	2,186	0,084
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0,052	0,102	0,693	1,339	26	2,186	0,084
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,102	0,693	1,545	26	2,34	0,090
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0,052	0,153	1,155	0,721	26	2,081	0,080
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0,102	1,155	0,927	26	2,184	0,084
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0,255	0,77	1,03	26	2,055	0,079
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0,052	0	0,539	1,648	26	2,239	0,086
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0,051	0,539	1,854	26	2,444	0,094
2.24.2. Sintetizar	0	0	0,102	0,616	1,648	26	2,366	0,091
2.24.3 Reflexionar.	0	0	0	0,693	1,751	26	2,444	0,094

2.24.4. Observar.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,496	0,096
2.24.5. Descubrir.	0	0,052	0	0,924	1,236	26	2,212	0,085
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0	0,204	0,462	1,648	26	2,314	0,089
2.24.7. Argumentar.	0	0,052	0,102	0,616	1,442	26	2,212	0,085
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0,102	1,001	1,133	26	2,236	0,086
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0,026	0,051	0,616	1,648	26	2,341	0,090
2.24.10Escribir correctamente	0	0	0,051	0,693	1,648	26	2,392	0,092
2.24.11leer comprensivamente	0	0	0,051	0,77	1,648	26	2,469	0,095
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0,616	1,854	26	2,47	0,095
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0,308	2,266	26	2,574	0,099
2.24.14. Consensuar.	0	0	0,052	0,462	1,957	26	2,471	0,095
2.24.15. Socializar.	0	0	0,051	0,462	1,957	26	2,47	0,095
2.24.16. Concluir.	0	0	0,102	0,462	1,854	26	2,418	0,093
2.24.17. Generalizar.	0	0,026	0,102	0,693	1,442	26	2,263	0,087
2.24.18. Preservar.	0	0	0,153	0,847	1,236	26	2,236	0,086
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	94,72	<b>3,643</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**

**Dimensiones que se evalúan**

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC.	TOT	PRO
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0,154	2,369	26	2,52	0,097
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,5	0,096
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,5	0,096
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0,153	0,77	1,339	26	2,26	0,087
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0,153	0,77	1,339	26	2,26	0,087
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0,08	0,357	0,693	0,721	26	1,85	0,071
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo	0	0,05	0,663	0,616	0,309	26	1,64	0,063
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0,05	0,51	0,616	0,618	26	1,8	0,180
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0,16	0,306	0,77	0,309	26	1,54	0,059
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0,385	2,163	26	2,55	0,098
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0,154	2,472	26	2,63	0,101
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	24	<b>0,938</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 4**

**Dimensiones que se evalúan:**

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS.)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0,204	1,155	0,721	26	2,08	0,080
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0,05	0,08*0,051	1,078	0,309	26	1,44	0,055
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0,102	1,155	0,927	26	2,18	0,084
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0,102	0,847	1,339	26	2,29	0,088
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,08	0,153	1,001	0,721	26	1,95	0,075
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,05	0,204	0,847	0,824	26	1,93	0,074
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,05	0,102	1,155	0,721	26	2,03	0,078
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,204	0,77	2,266	26	3,24	0,125
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia a través de esquelas, registros, informes o cuaderno		0,05	0,255	0,77	0,927	26	2	0,077
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del		0,05	0,357	0,77	0,721	26	1,9	0,073
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	21	<b>0,809</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por.: Mg. Víctor Chininín

**Tabla 5**

**Dimensiones que se evalúan:**

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0,204	0,847	1,03	26	2,08	0,080
5.2. Respeto y cumpro las normas académicas e institucionales.	0	0	0,153	0,308	1,957	26	2,42	0,093
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0,102	0,231	2,163	26	2,5	0,096
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,102	0,308	2,06	26	2,47	0,095
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,102	0,385	1,957	26	2,44	0,094
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0,693	0,103	26	0,8	0,031
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,5	0,096
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,102	0,462	1,854	26	2,42	0,093
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0,102	0,539	1,751	26	2,39	0,092
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,1	0	0,308	1,648	26	2,06	0,079
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	22,1	<b>0,849</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 6**

**Dimensiones que se evalúan:**

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0	0,204	1,078	1,751	26	3,03	0,117
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0,05	0,306	0,847	0,721	26	1,93	0,074
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0,204	0,924	1,03	26	2,16	0,083
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0,204	0,77	1,236	26	2,21	0,085
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.		0	0,204	1,155	1,751	26	3,11	0,120
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0,153	0,77	1,339	26	3,11	0,120
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,102	0,77	1,442	26	2,31	0,089
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	1,232	1,03	26	2,26	0,087
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0,204	0,77	1,236	26	2,21	0,085
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	22,3	<b>0,742</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 7**

**Dimensiones que se evalúan:**

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC.	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0,03	0,153	1,232	0,721	26	2,13	0,082
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0,102	1,001	1,133	26	2,24	0,086
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0,102	0,77	0,103	26	0,98	0,038
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0,102	0,847	1,339	26	2,29	0,088
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,051	0,77	1,545	26	2,37	0,091
7.6. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0,539	1,957	26	2,5	0,096
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0,03	0	0,616	1,442	26	4,61	0,177
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0,462	2,06	26	2,52	0,097
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0,102	0,616	1,648	26	2,37	0,091
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	22	<b>0,846</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>8,471</b>

Fuente: Encuesta a los docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 8**

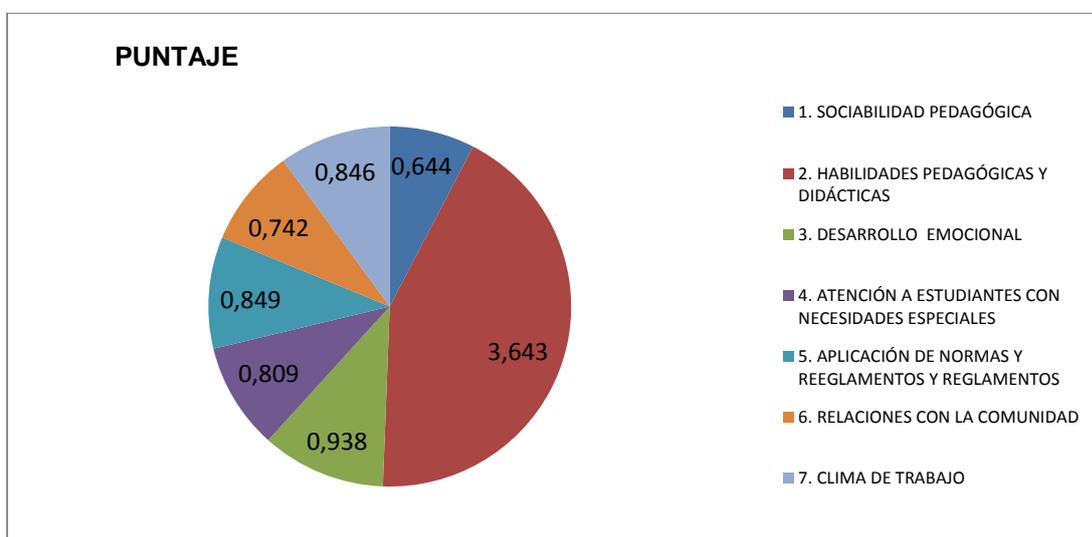
**Resumen autoevaluación de los docentes.**

<b>AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	0,644
2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	3,643
3. DESARROLLO EMOCIONAL	0,938
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	0,809
5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REEGLAMENTOS	0,849
6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	0,742
7. CLIMA DE TRABAJO	0,846
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>	<b>8,471</b>

Fuente: Encuesta a Docentes.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

Como podemos observar la autoevaluación de los docentes nos da un puntaje de **8,471/10**.



En la encuesta realizada a los docentes para su autoevaluación obtenemos un puntaje de 8,471/10, lo que implica que éstos se sienten capacitados para desempeñar su rol, pero que podrían mejorar hasta llegar al puntaje ideal, existen ítems como el relacionado a ejemplificar y relacionar los contenidos con los acontecimientos de la vida real que tienen puntajes altos en la opción 5, cabe recalcar que en el desarrollo de destrezas y habilidades también obtienen puntajes altos. Preocupa el puntaje en el ítem de respeto por la libertad de expresión y opinión de los estudiantes que es más bajo de lo que debería, en cambio en lo relacionado a las relaciones entre docentes los puntajes son elevados, lo que representa una buena relación entre los integrantes de la comunidad educativa.

## Coevaluación de docentes: inspector general.

**Tabla 1**

### Dimensiones que se evalúan:

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,96	4,335	2,310	26	7,605	0,293
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0	1,728	2,89	1,925	26	6,543	0,252
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	1,152	2,312	4,62	26	8,084	0,311
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,38	1,92	2,89	0,770	26	5,964	0,229
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0,384	6,358	0,77	26	7,512	0,289
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,192	6,358	1,155	26	14,825	0,570
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0,29	1,92	2,89	2,31	26	7,408	0,285
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	3,456	1,445	1,155	26	6,056	0,233
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	3,84	1,156	0,77	26	5,766	0,222
<b>TOTAL</b>	---	---		---	---	---	69,763	<b>2,683</b>

Fuente: Encuesta a Inspector General

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**

**Dimensiones que se evalúan:**

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0,576	1,156	7,700	26	9,432	0,363
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,384	5,202	1,925	26	7,511	0,289
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0,192	0,867	8,47	26	9,529	0,367
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	6,647	1,5265	26	8,173	0,314
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	3,456	1,445	1,155	26	6,056	0,233
<b>TOTAL</b>	--	--	---	---	---	---	40,7015	<b>1,565</b>

Fuente: Encuesta a Inspector General

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**

**Dimensiones que se evalúan:**

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0,576	1,16	7,700	26	9,44	0,363
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,384	5,202	1,93	26	7,52	0,289
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0,192	0,867	8,47	26	9,52	0,366
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	6,647	1,53	26	8,180	0,315
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0	0	3,456	1,445	1,16	26	6,1	0,235
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	40,76	<b>1,568</b>

Fuente: Encuesta a Inspector General

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 4**

**Dimensiones que se evalúan:**

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	1,156	8,47	26	9,626	0,370
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0,384	1,12	8,47	26	9,974	0,384
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0,384	0,867	7,7	26	8,951	0,344
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0	0,578	9,12	26	9,698	0,373
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0,384	0,867	8,47	26	9,721	0,374
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0,768	2,89	4,62	26	8,278	0,318
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0,576	5,202	1,925	26	7,703	0,296
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	10,01	26	10,01	0,385
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	73,960	<b>2,845</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>7,758</b>

Fuente: Encuesta a Inspector General

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

## Resumen coevaluación de los docentes

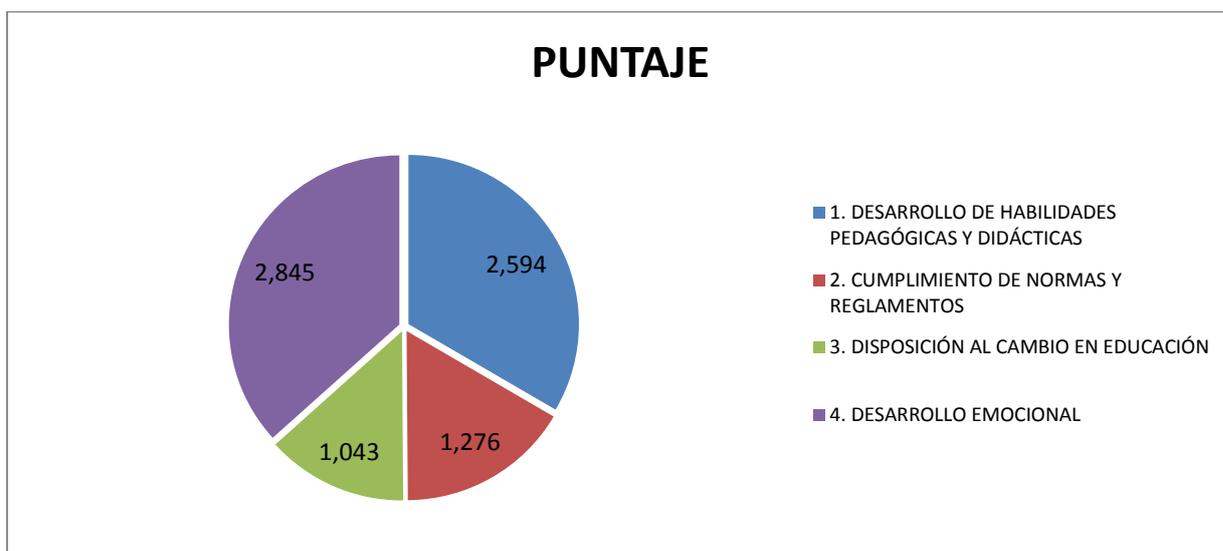
Tabla 5

### Tabla de resumen

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	2,594
2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	1,276
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN	1,043
4. DESARROLLO EMOCIONAL	2,845
VALORACIÓN TOTAL	7,758

Fuente: Encuesta a Inspector General

Elaborado por: Mg. Víctor Chininin



En la coevaluación de los docentes obtienen un puntaje de 7,758/10.

**Gráfico coevaluación de los docentes.**

Al analizar los resultados podemos determinar que los maestros de la institución se coevalúan entre sí de manera positiva, que salvo pocas excepciones existe un buen ambiente de trabajo, y de correlación entre compañeros y compañeras de acuerdo al Inspector General de la Institución.

El valor más bajo lo obtienen en el aspecto del desarrollo emocional que obtienen un puntaje de 2,845/3,05, especialmente en la preocupación acerca de la asistencia de los compañeros (as).

En el ámbito profesional de preocupación por mejorar y prepararse, además mantienen buenas relaciones con los otros gestores de la educación, como son los representantes de los estudiantes, estudiantes y autoridades del plantel.

Los puntajes más bajos son:

5,96/10. En lo relativo a la No utilización de las TICs en las clases.

5,766/10. En la elaboración de currículo especial para estudiantes con necesidades educativas especiales.

6,1/10. En lo relativo a Programa actividades con Representantes de estudiantes.

Lo que nos permite diagnosticar que en las aulas no se están usando las Tics, por falta de capacidades de la mayoría de los maestros, en base a esta conclusión se plantea la propuesta del presente trabajo.

Existen dificultades para aplicar los currículos en estudiantes con necesidades educativas especiales, al conversar con ellos dicen que es algo nuevo, que no han tenido experiencia pero que si les capacitan lo pueden hacer.

## Evaluación de docentes por parte del rector o director (10 pts)

**Tabla 1**

**Dimensiones que se evalúan:**

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0,37	1,18	2,21	1,475	26	5,239	0,202
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0,44	2,07	0,22	0,885	26	3,622	0,139
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0,3	0,89	2,65	1,475	26	5,311	0,204
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0,15	1,78	1,55	4,130	26	7,601	0,292
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0,15	1,63	2,43	1,475	26	5,682	0,219
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0,07	0,89	2,65	1,770	26	5,682	0,219
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0,15	1,18	2,21	2,065	26	5,607	0,216
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0,44	1,04	2,21	1,770	26	5,46	0,210
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---		---	44,2	<b>1,700</b>

Fuente: Encuesta a Rector

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**  
**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
						DOC	TOT	PRO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0	0,148	0,296	4,42	0,600	26	5,464	0,210
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0,074	0,444	4,42	0,590	26	5,528	0,213
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0,074	0,74	3,757	0,885	26	5,456	0,210
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,148	1,036	3,094	0,885	26	5,163	0,199
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,148	1,48	3,094	0,295	26	5,017	0,193
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	1,332	2,21	1,475	26	5,017	0,193
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0,074	0,592	4,42	0,590	26	5,676	0,218
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>37,321</b>	<b>1,435</b>

Fuente: Encuesta a Rector

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**

**Dimensiones que se evalúan**

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PROM
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,74	2,21	3,245	26	6,195	0,238
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0,296	4,641	0,885	26	5,822	0,224
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0,74	3,536	1,475	26	5,751	0,221
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0,296	1,332	1,989	1,770	26	5,387	0,207
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,148	4,42	1,475	26	6,043	0,232
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0,074	0,148	4,42	1,180	26	5,822	0,224
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0,148	4,42	1,475	26	6,043	0,232
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0,074	0,296	3,315	2,360	26	6,045	0,233
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,074	1,48	2,21	1,475	26	5,239	0,202
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	1,269	4,199	0,59	26	6,057959	0,233
	0	0	0	0	0,000	0	0	0,000
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	58,40496	<b>2,246</b>

Fuente: Encuesta a Rector

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 4**

**Dimensiones que se evalúan**

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS ( 1.47 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PROM
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0,074	1,332	2,21	1,770	26	5,386	0,207
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0,296	0,888	2,431	1,475	26	5,09	0,196
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0,37	0,74	2,431	1,475	26	5,016	0,193
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0,148	1,628	0,884	2,655	26	5,315	0,204
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0,148	0,888	2,652	1,770	26	5,458	0,210
TOTAL	---	---	---	---	---	---	26,265	1,010

Fuente: Encuesta a Rector

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

## Resumen evaluación de los docentes por parte del rector

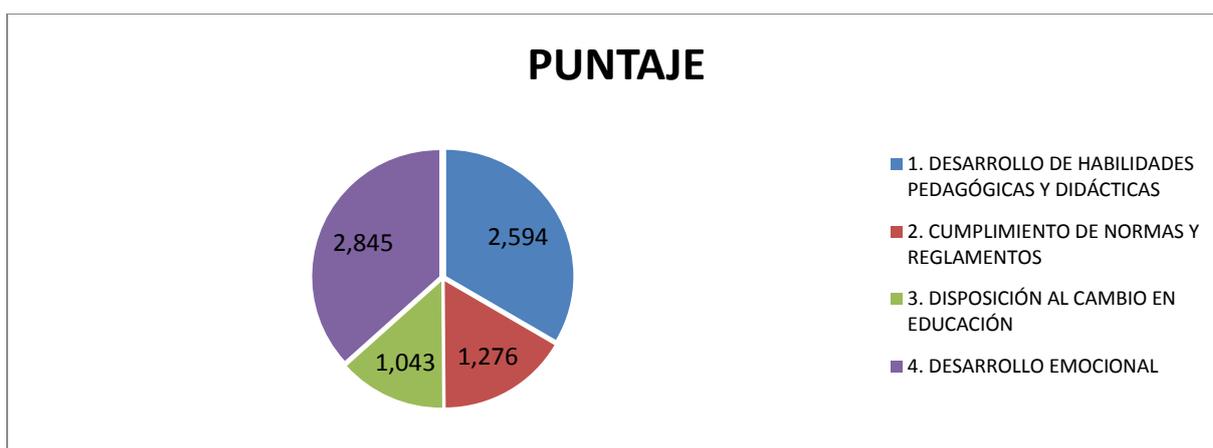
Tabla 5

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL RECTOR	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	PUNTAJE
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	1,7
2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	1,435
3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	2,246
4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	1,01
5. RELACIONES CON LA COMUNIDAD CON LA COMUNIDAD UNIDAD	0,933
VALORACIÓN TOTAL	7,324

Fuente: Encuesta a Rector

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

### Gráfico de evaluación de docentes por parte del rector



El rector evalúa a los docentes con 7,324/10 equivalente al 73,24%

La evaluación realizada por el señor Rector, se puede concluir que el 5,386/10 no aplica sus actividades al reglamento interno.

El 5,09/10 Dedicar el tiempo suficiente para completar tareas asignadas, lo que nos lleva a concluir que el 50% de los maestros no cumplen con las tareas asignadas a tiempo.

El 5,016/10, sitúa conflictos en el plano personal. Lo que indica que el 50,16% se toma muy personalmente los problemas, lo que daña el clima institucional.

El 5,239/10, Utiliza las Tics en las aulas. Lo que concluye que el 52,39% de los maestros usa las TICs en las aulas y el 47,61% no usa las TICs, por falta de preparación adecuada.

El porcentaje más bajo es el 3,622/10, llama a los representantes cuando faltan a clases. Osea que el 63.78% no llama a los representantes cuando faltan los estudiantes.

Este es un problema de seguridad para los estudiantes que al no estar bajo el control de sus representantes y maestros están en riesgo ante los problemas sociales actuales.

## Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes (24ptos)

Tabla 1

### Dimensiones que se evalúan:

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PRO
	1	2	3	4	5			
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	12,312	23,324	28,784	69,286	364	133,706	0,367
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	11,286	17,15	41,12	65,17	364	134,726	0,370
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	13,338	24,353	45,746	54,88	364	138,317	0,380
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	10,773	17,836	32,896	71,344	364	132,849	0,365
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	9,918	19,551	49,344	104,958	364	183,771	0,505
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	13,509	22,638	34,438	58,31	364	128,895	0,354
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	10,944	12,691	35,466	57,624	364	116,725	0,321
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	12,483	25,382	32,896	58,996	364	129,757	0,356
1.8.2. Sintetizar.	0	13,338	23,667	21,588	78,204	364	136,797	0,376
1.8.3. Reflexionar.	0	10,431	22,638	33,41	77,518	364	143,997	0,396
1.8.4. Observar.	0	11,799	25,039	30,326	68,6	364	135,764	0,373
1.8.5. Descubrir.	0	11,628	20,58	29,812	74,088	364	136,108	0,374
1.8.6. Redactar con claridad.	0	10,431	18,865	33,41	7,546	364	70,252	0,193
1.8.7. Escribir correctamente.	0	11,799	23,667	30,326	78,89	364	144,682	0,397
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	12,312	0,343	2,056	3,430	364	18,141	0,050
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1884,487	5,177

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Mg. Víctor Chinini

**Tabla 2**

**Dimensiones que se evalúan**

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PRO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	9,918	21,266	39,064	69,286	364	139,534	0,383
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	11,628	18,179	34,952	69,972	364	134,731	0,370
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	11,115	15,778	24,01	71,344	364	122,247	0,336
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	10,773	19,894	27,44	60,368	364	118,475	0,325
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	10,773	20,923	21,952	60,368	364	114,016	0,313
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	13,68	19,208	25,725	50,078	364	108,691	0,299
TOTAL	---	---	---	---	---	---	737,694	2,027

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**  
**Dimensiones que se evalúan**

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	9,576	16,807	23,13	49,392	364	98,905	0,272
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	10,26	22,981	27,756	51,450	364	112,447	0,309
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	11,97	24,353	17,99	49,392	364	103,705	0,285
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	9,063	15,778	40,092	86,436	364	151,369	0,416
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	8,379	17,493	24,672	46,648	364	97,192	0,267
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	12,312	14,406	23,644	48,02	364	98,382	0,270
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	11,628	18,522	27,242	54,88	364	112,272	0,308
TOTAL	---	---	---	---	---	---	774,272	2,127

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 4**

**Dimensiones que se evalúan**

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	7,182	19,208	33,41	94,668	364	154,468	0,424
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	8,721	15,435	32,896	92,610	364	149,662	0,411
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	7,866	19,551	31,868	96,040	364	155,325	0,427
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	8,379	17,836	28,784	88,494	364	143,493	0,394
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirlos en forma verbal o física	0	7,866	17,836	27,242	89,866	364	142,81	0,392
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	8,037	14,749	27,242	100,156	364	150,184	0,413
TOTAL	---	---	---	---	---	---	895,942	2,461
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>								<b>12,023</b>

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

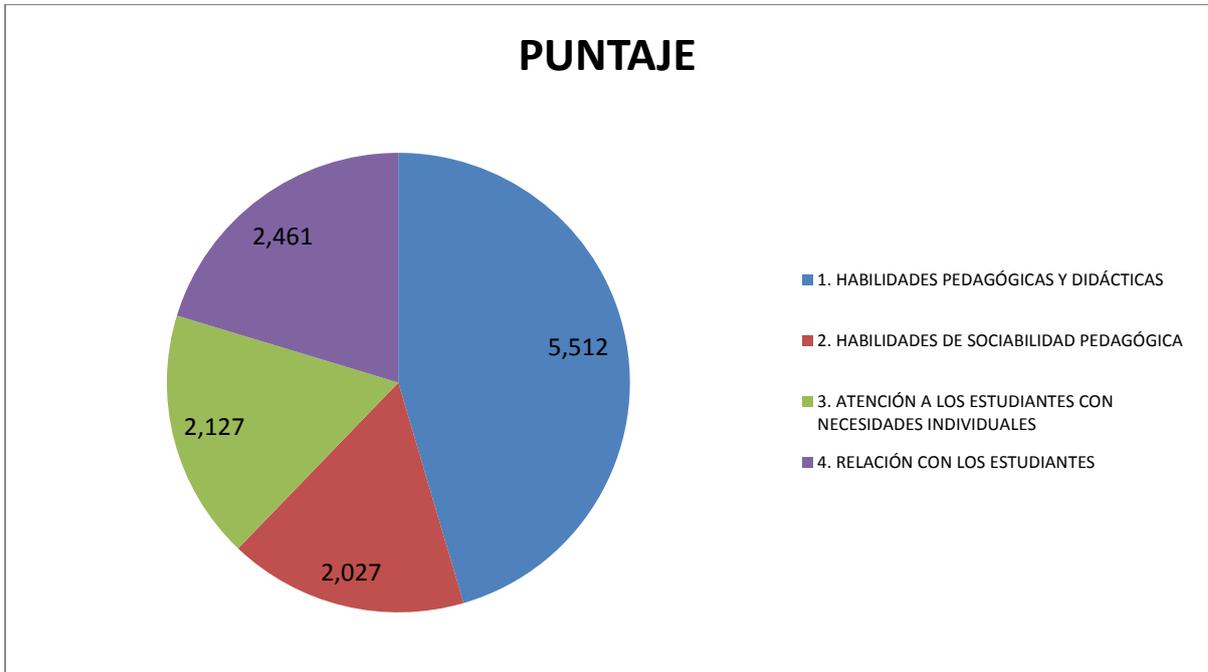
## Resumen evaluación de docentes por parte de los estudiantes

Tabla 5

<b>EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	5,512
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	2,027
3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	2,127
4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	2,461
VALORACIÓN TOTAL	12,127

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Alejandrina Vaca.

### Gráfico de evaluación de docentes por estudiantes

Los estudiantes evalúan a sus docentes con una calificación de 12,127/ 24

En la encuesta realizada a los docentes para su autoevaluación obtenemos un puntaje de 8,471/10, lo que implica que éstos se sienten capacitados para desempeñar su rol, pero que podrían mejorar hasta llegar al puntaje ideal, existen ítems como el relacionado a ejemplificar y relacionar los contenidos con los acontecimientos de la vida real que tienen puntajes altos en la opción 5, cabe recalcar que en el desarrollo de destrezas y habilidades también obtienen puntajes altos. Preocupa el puntaje en el ítem de respeto por la libertad de expresión y opinión de los estudiantes que es más bajo de lo que debería, en cambio en lo relacionado a las relaciones entre docentes los puntajes son elevados, lo que representa una buena relación entre los integrantes de la comunidad educativa.

La evaluación de los docentes por los estudiantes en la dimensión de Habilidades Pedagógicas y Didácticas tiene un puntaje de 5,511/10,97, obtenido especialmente al evaluar ítems como el uso poco frecuente de las TIC en las clases, la falta de

explicación de las relaciones existentes entre los contenidos, con la realidad, la falta de adaptación de los temas a las necesidades de los estudiantes.

En lo relacionado a la dimensión Habilidades de Sociabilidad Pedagógica evaluaron a sus docentes con una calificación de 2,027/4,12, verificándose que debemos fortalecer áreas como el uso adecuado del lenguaje, explicar a los estudiantes la forma de evaluar la asignatura, aprovechar el entorno natural y social para motivar y propiciar el aprendizaje de los alumnos.

El puntaje total es de 12,023/24 puntos, en base a estos resultados se considera necesario realizar una propuesta de mejora educativa.

## Evaluación de los docentes por parte de los padres de familia y/o representantes

(16 pts)

**Tabla 1**

**Dimensiones que se evalúan:**

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	6,33	21,05	50,56	42,15	240	120,09	0,500
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	6,33	16,84	63,2	25,29	240	111,66	0,465
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	5,064	31,312	50,56	59,01	240	145,946	0,608
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	377,696	<b>1,574</b>

Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín.

**Tabla 2**

**Dimensiones que se evalúan**

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					VAL	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0	21,05	63,2	38,58	240	122,83	0,512
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0	1,684	37,92	156,798	240	196,402	0,818
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0	8,42	18,96	160,17	240	187,55	0,781
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0	0,842	31,6	101,16	240	133,602	0,557
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	640,384	<b>2,668</b>

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín.

**Tabla 3**  
**Dimensiones que se evalúan**

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	05*0,211	21,05	63,2	63,225	240	147,475	0,614
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	1,266	28,628	63,2	52,266	240	145,36	0,606
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	1,477	12,63	29,072	129,822	240	295,425	1,231
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.		6,752	13,472	34,76	67,44	240	122,424	0,5101
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	1,688	10,525	58,144	92,73	240	163,087	0,680
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	1,688	31,575	44,872	67,44	240	145,575	0,607
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1019,346	<b>4,247</b>

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 4**  
**Dimensiones que se evalúan**

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	1,055	23,576	63,2	64,911	240	152,742	0,636
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	4,853	26,944	25,28	84,3	240	141,377	0,589
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	5,697	36,206	63,2	16,86	240	121,963	0,508
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	1,899	37,469	21,488	84,3	240	145,156	0,605
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	6,33	28,207	50,56	50,58	240	135,677	0,565
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	0,844	5,052	76,472	84,3	240	406,668	1,694
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1103,583	<b>4,598</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>								<b>13,087</b>

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado Mg. Víctor Chinín

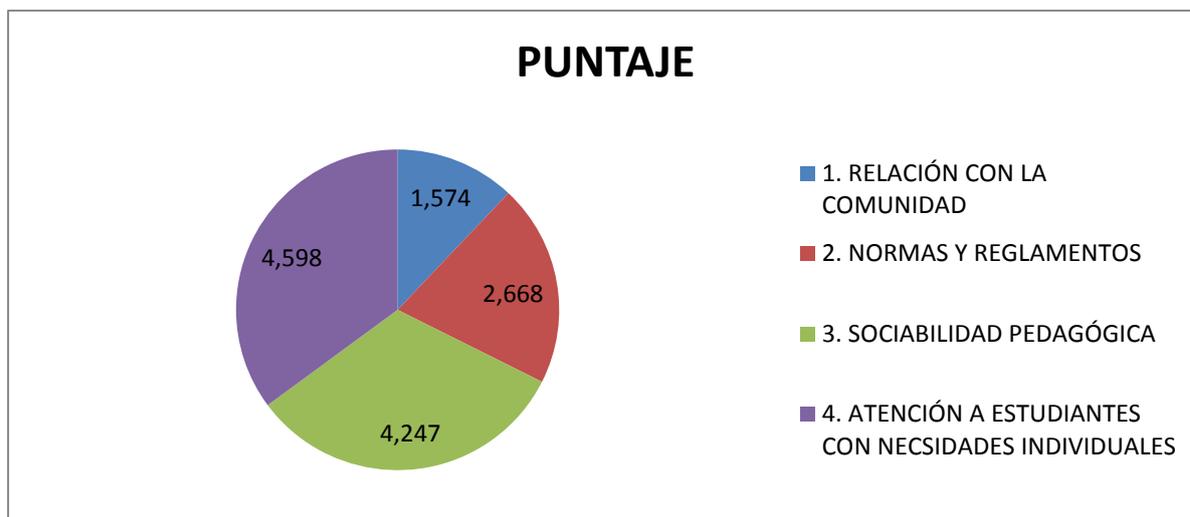
**Resumen evaluación de los docentes por parte de los padres de familia.**

**Tabla 5**

<b>EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS PADRES DE FAMILIA</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	1,574
2. NORMAS Y REGLAMENTOS	2,668
3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	4,247
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	4,598
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>	<b>13,087</b>

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chininín



Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Alejandrina Vaca.

**Resumen evaluación de los docentes por parte de los padres de familia.**

Los padres de familia les dan un puntaje de 13,087/ 16

La evaluación a los docentes por parte de los padres de familia arroja una calificación en cada una de las dimensiones: Relación con la comunidad 1,574/2,53; Normas y reglamentos, 2,668/ 3,37, Sociabilidad Pedagógica 4,247/5,05, dando una calificación final de 13,087/16 puntos, que representan un buen grado de aceptación hacia los maestros por parte de los padres, valoran la participación, la preocupación por sus hijos y representados, el trato cortés y amable, la comunicación oportuna.

La evaluación a los docentes por parte de los padres de familia arrojan una calificación en cada una de las dimensiones: Relación con la comunidad 1,574/2,53; Normas y reglamentos, 2,668/ 3,37, Sociabilidad Pedagógica 4,247/5,05, dando una calificación final de 13,087/16 puntos, que representan un buen grado de aceptación hacia los maestros por parte de los padres, valoran la participación, la preocupación por sus hijos y representados, el trato cortés y amable, la comunicación oportuna.

**Observación de una clase del docente por parte del maestrante ( 30 pts)**

**Tabla 1**

**A. Actividades iniciales (7.50 PTOS)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALOR	
	Sí	No
<b>El docente:</b>		
1. Presenta el plan de clase al observador.	6	20
2. Inicia su clase puntualmente.	18	8
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	20	6
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	22	4
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	24	2
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	21	5
Total respuestas	111	45
Puntaje total.	138,75	0,00
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>5,33</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Observación de la clase

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

En la observación de la clase tenemos las actividades iniciales obteniendo una calificación de 5,33/7,50, del total de los 26 profesores 20 no presentan el plan de clase al inicio de la misma, 18 inician la clase con puntualidad, 20 revisan las tareas, 22 dan a conocer los objetivos de la clase, 24 presentan el tema de la clase, 21 realizan una evaluación diagnóstica, lo que implica que en la mayoría de casos se cumplen con los lineamientos relacionados con las actividades iniciales.

**Tabla 2**

**Proceso de enseñanza aprendizaje (16pts)**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	6	20
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones</i> .	18	8
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	20	6
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	22	4
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	21	5
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	22	4
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	25	1
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	25	1
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	23	3
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	24	2
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	25	1
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	16	10
13. Envía tareas	24	2
Total respuestas	271	67
Puntaje total.	339	0
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>13,02</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Observación de la clase

Elaborado por: Mg. Víctor Chinini

En la observación del proceso de enseñanza la calificación es de 13,02/16 puntos, 20 no consideran las experiencias previas para iniciar la clase, 10 no son creativos para elaborar material didáctico, 8 no presentan el tema relacionándolo con el momento y vida de los estudiantes, 25 en cambio realizan preguntas, hacen partícipes activos a los estudiantes, motivan positivamente y adaptan espacios para adecuarlos a las necesidades de la clase.

**Tabla 3****C. Ambiente en el aula (6.25 ptos)**

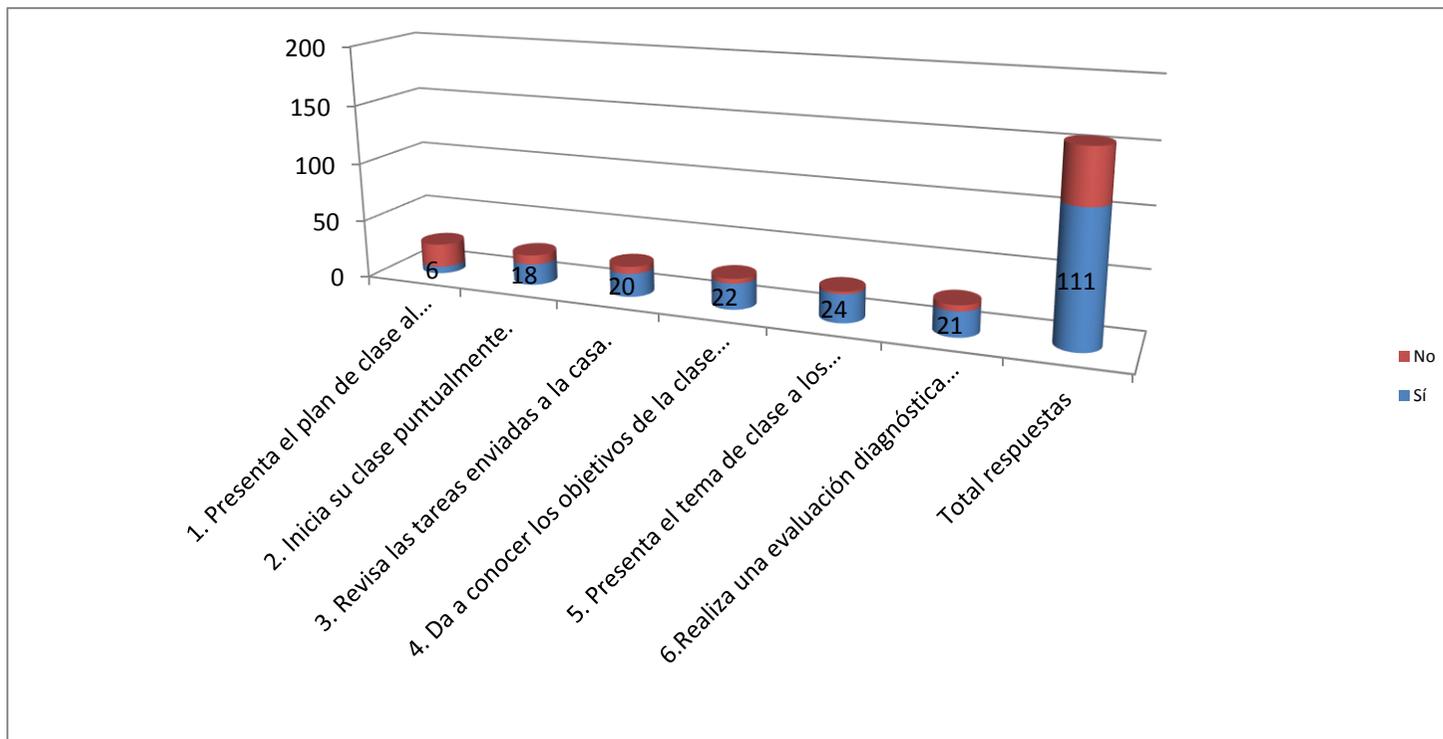
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALOR RACIO	
	Sí	No
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	22	4
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	23	3
3. Valora la participación de los estudiantes.	23	3
4. Mantiene la disciplina en el aula.	26	0
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	23	3
Total respuestas	117	13
Puntaje total.	146,3	16,3
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>5,63</b>	<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>24,16</b>	0,00

Fuente: Observación de la clase

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

En lo relativo al ambiente aula la calificación obtenida es de 5,63/6,25, que refleja una afectividad importante en el trato a los estudiantes y el ambiente generado en el aula, validando los aportes de los estudiantes, propiciando el desarrollo holístico de los chicos.

Puntaje de observación de la clase: 24,16/30



Fuente: Observación de la clase

Elaborado por: Alejandrina Vaca.

### Gráfico de resumen de la observación de la clase.

### Calificación del desempeño profesional docente:

/100pts.

Tabla 4

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CAT	EQUIVAL
Autoevaluación de los docentes	8,461		
Coevaluación de los docentes	7,758		
Evaluación de los docentes por la vicerrectora	7,324		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	12,023		
Evaluación de los docentes por los padres de familia	13,087		
Calificación en base a los instrumentos aplicados	48,663		
Calificación clases impartidas docentes:	24,160		
<b>Calificación promedio de los docentes</b>	<b>72,823/100</b>	<b>B</b>	<b>BUENO</b>

Los maestros obtienen una calificación de 72,823% equivalente a Buena, lo que demuestra que se deben implementar medidas para mejorar la calidad educativa de la Institución, los maestros deben capacitarse en todas las áreas, especialmente en el área tecnológica, pues no aplican las mismas en las aulas, estando en desventaja ante el desarrollo y las exigencias actuales, además deben mejorar su capacidad de relacionarse creando un mejor ambiente dentro de la institución, capacitarse además en la inclusión educativa implementando mejoras en la aplicación adecuada de los currículos especialmente con los estudiantes con necesidades especiales.

## Evaluación del desempeño profesional directivo

### Autoevaluación rector, vicerrectora, inspector general

**Tabla 1**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PRO
	1	2	3	4	5			
	<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)</b>							
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0,35	0,699	3	1,049	0,350
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,350	0,699	5	1,049	0,210
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,350	0,699	3	1,049	0,350
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.6. Controló el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,353	0,233	3	0,586	0,195
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0		0,699	3	0,699	0,233
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,128
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,175	0,233	3	0,408	0,136
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,466	3	0,466	0,155
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,194
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,175	0,233	3	0,408	0,136
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,233
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233

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	0,699	3	0,699	0,233
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,000	0,699	5	0,699	0,233
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,466	3	0,466	0,155
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,116	0,175	0	3	0,291	0,097
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0,236	0,175	0	3	0,411	0,137
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0,236	0,175	0	3	0,411	0,137
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,236	0,175	0	3	0,411	0,137
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.51. Realizo arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
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	0,699	3	0,699	0,233
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0,175	0,233	3	0,408	0,136
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,175	0,466	3	0,641	0,214
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>41,377</b>	<b>13,587</b>

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**

**Dimensiones que se evalúan**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PRO
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	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0,525	0	3	0,525	0,175
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0,116	0,35	0	3	0,466	0,155
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	-	0,699	3	0,699	0,233
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,350	0,233	3	0,583	0,194
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,233
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,116	0,350	0	3	0,466	0,155
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	9,729	<b>3,243</b>

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**

**Dimensiones que se evalúan**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PRO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,117
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,140
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,140
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,000	0,699	3	0,699	0,140
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,140
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,140
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,35	0,233	3	0,583	0,117
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,116	0,175	0,233	3	0,524	0,105
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,699	3	0,699	0,140
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	5,884	1,177
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>18,006</b>

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

## Resumen autoevaluación de los directivos

**Tabla 4**

<b>AUTOEVALUACIÓN DE DIRECTIVOS</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. COMPETENCIAS GERENCIALES	13,587
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	3,243
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	1,177
VALORACIÓN TOTAL	18,007

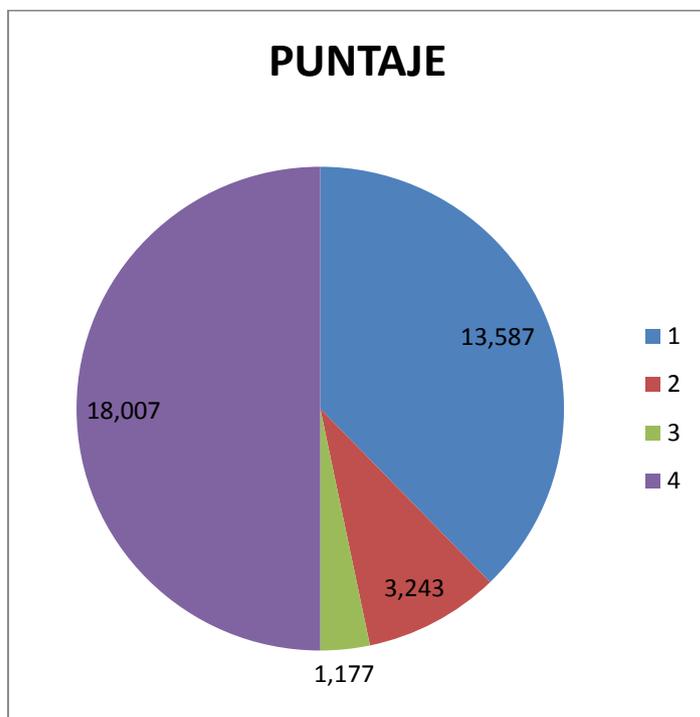
La valoración total de la autoevaluación de los directivos es de 18,007, desglosados así:

En competencias gerenciales 13,587/ 14,65

Competencias Pedagógicas: 3,243 / 3,26

Competencias de Liderazgo en la comunidad : 1,177/ 2,09

## GRÁFICO DE RESUMEN



Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Alejandrina Vaca.

### Resumen autoevaluación de los directivos

La autoevaluación de los directivos refleja una calificación en cada una de las dimensiones a evaluar: Competencias Gerenciales 13,587/14,65; Competencias Pedagógicas 3,243/3,26; Competencias de Liderazgo en la Comunidad 1,177/2,09, que suman 18,006/20, equivalente a Muy Buena, refleja el grado de compromiso de las autoridades que consideran que su labor es muy buena para la institución, y permite además hacer un análisis profundo para emprender los cambios necesarios en su accionar.

Se hace preciso que exista un mayor control sobre las actividades de los docentes, aplicar las normas y leyes para sancionar y premiar a los profesores que lo requieran, se puede evidenciar además que los ítems relacionados con las funciones específicas de cada una de las autoridades, así el rector ejerce más administrativamente, la vicerrectora se ocupa del área pedagógica más detalladamente estando en diálogo constante y directo con los maestros y el inspector general que desempeña más el rol

de vigilar el buen desarrollo de las actividades escolares en disciplina, asistencias, permisos, etc., estando en relación muy directa entre los estudiantes y profesores.

En lo que respecta a la relación de las autoridades con la comunidad educativa podemos evidenciar que existen falencias, especialmente en la coparticipación y delegación de funciones que permitan la interacción de todos los miembros de la comunidad.

### 3.2.1. Evaluación del rector por el consejo directivo

**Tabla 1**

Dimensiones que se evalúan:	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PRO
	1	2	3	4	5			
	<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)</b>							
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0,118	0,177	0,472	3	0,767	0,256
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0,118	0,000	0,472	3	0,59	0,197
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,354	0,2336	3	0,5876	0,196
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0,059	0	0,354	0	3	0,413	0,138
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0,059	0	0,177	0,472	3	0,708	0,236
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,059	0,118	0	0,236	3	0,413	0,138
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	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
1.28. Supervisa 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	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0,059	0	0,177	0,236	3	0,472	0,157
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177

1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0,059	0	0	0,472	3	0,531	0,177
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0,059	0	0,177	0,236	3	0,472	0,157
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0,059	0,118	0,177	0	3	0,354	0,118
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,116	0,175	0,699	3	0,99	0,330
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
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	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0,118	0,354	0,472	3	0,944	0,315
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
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	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
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	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>35,562</b>	<b>11,854</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por: Mg. Víctor Chininín

**Tabla 2**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOT	VAL	VAL
	1	2	3	4	5	DOC	TOT	PROM
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	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
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	0,354	0,236	3	0,59	0,197
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
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	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0,354	0,2336	3	0,588	0,196
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0,059	0	0	0,472	3	0,531	0,177
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	7,609	<b>2,536</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	V. TOTAL	V. PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,118
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,13
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,13
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,118
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,13
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	5,251	1,05

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

De acuerdo a los resultados, podemos concluir que la autoridad debe mejorar sus relaciones con los representantes de los estudiantes e incluirlos un poco más en las actividades institucionales, entregar a tiempo los documentos solicitados por las autoridades educativas, y además mejorar las relaciones con la comunidad educativa.

**Tabla 4**  
**Dimensiones a evaluar**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOTAL	VAL PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,118
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,130
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,130
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,106
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,130
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,142
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,142
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>5,546</b>	<b>1,109</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>15,469</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Directivo

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

La evaluación de los directivos por parte del Consejo Directivo en sus dimensiones de Competencias Gerenciales con una calificación de 11,854/14,59; Competencias Pedagógicas con 2,536/3,29; Competencias de Liderazgo en la Comunidad con 1,109/2,12 puntos. Con un total de 15,469/20. Representa una calificación de Buena, que nos dice que los compañeros docentes del Consejo Directivo evalúan de la misma manera que los estudiantes, coinciden en los ítems más bajos, según los resultados las autoridades no hacen un seguimiento continuo a la labor docente, no incentivan a los docentes para que se capaciten asistiendo a eventos de mejoramiento profesional, promueven de manera limitada la participación de los padres en las actividades del colegio, Cabe anotar que si bien la calificación global del colegio es buena, los compañeros del Consejo Directivo al igual que los estudiantes, cuestionan de una manera débil la labor de los directivos no así los padres de familia, evidenciando una participación tibia de los mismos en las actividades del colegio.

### 3.2.2. Evaluación de la vicerrectora por parte del consejo directivo

**Tabla 1**

**Dimensiones que se evalúan:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VAL TOT	VAL PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0,118	0,177	0,472	3	0,767	0,256
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.6. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.7. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.8. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0,118	0,000	0,472	3	0,59	0,197
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,354	0,234	3	0,5876	0,196
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,59	0,197
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0,059	0	0,354	0	3	0,413	0,138
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,590	0,197
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0,059	0	0,177	0,472	3	0,708	0,236
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,059	0,118	0	0,236	3	0,413	0,138
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	0,354	0,236	3	0,590	0,197
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,590	0,197
1.28. Supervisa 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	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0,059	0	0,177	0,236	3	0,472	0,157
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177

1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0,059	0	0	0,472	3	0,531	0,177
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0,059	0	0,177	0,236	3	0,472	0,157
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0,059	0,118	0,177	0	3	0,354	0,118
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,590	0,197
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,116	0,175	0,699	3	0,990	0,330
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,590	0,197
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
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	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0,118	0,354	0,472	3	0,944	0,315
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,118	0,354	0	3	0,472	0,157
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	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,354	0,236	3	0,590	0,197
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
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	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
TOTAL	---	---	---	---	---	---	35,562	11,854

Fuente: Encuesta a directivos

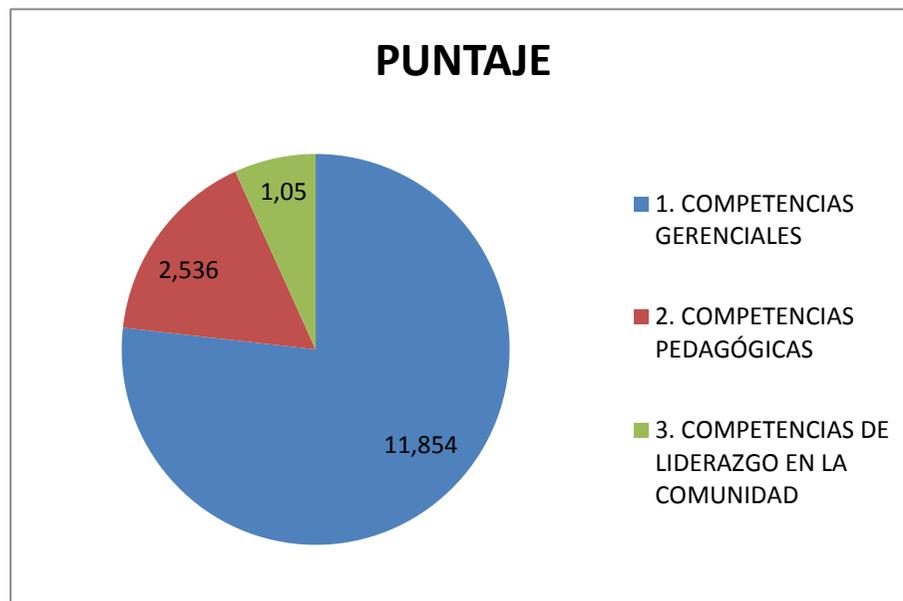
Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

## Resumen evaluación de los directivos por el consejo directivo

Tabla 4

EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR CONSEJO DIRECTIVO	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. COMPETENCIAS GERENCIALES	11,854
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	2,536
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	1,05
VALORACIÓN TOTAL	15,44

GRAFICO



### 3.2.3. Evaluación del rector, vicerrectora e inspector general por el consejo estudiantil

(20.00 pts)

**Tabla 1**

**Dimensiones que se evalúan:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	4,288	2,860	12	7,148	0,596
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	3,216	2,145	12	5,361	0,447
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	2,860	12	2,86	0,238
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	2,144	5,720	12	7,864	0,655
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	3,213	1,608	0,000	12	4,821	0,402
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	6,435	12	6,435	0,536
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	6,435	12	6,435	0,536
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	100,984	<b>8,415</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**  
**Dimensiones que se evalúan**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	3,213	0	0,000	12	3,213	0,459
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0	4,824	0,000	12	4,824	0,689
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	6,435	12	6,435	0,536
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	4,824	2,145	12	6,969	0,996
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1,071	2,144	0,000	12	3,215	0,459
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	24,656	<b>3,139</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín.

**Tabla 3**  
**Dimensiones que se evalúan**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	6,435	12	6,435	0,536
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	5,005	12	5,005	0,417
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	8,580	12	8,58	0,715
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	1,430	12	1,430	0,119
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	4,824	2,145	12	6,969	0,581
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	8,580	12	8,580	0,715
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	3,57	0	0,000	12	3,570	0,298
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	2,145	12	2,145	0,179
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	51,294	<b>4,275</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>15,822</b>

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil.

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín.

La evaluación de los directivos por parte de los estudiantes en sus dimensiones de Competencias Gerenciales con una calificación de 8,415/ 10; Competencias Pedagógicas 3,139/3,57; Competencias de Liderazgo con la Comunidad 4,275/6,43 dan un total de 15,822/20, es más baja que la que dan los padres lo que refleja que los estudiantes son más demandantes y ejercen su derecho como elementos prioritarios dentro de la educación. Cabe resaltar que para los estudiantes las autoridades no hacen un seguimiento continuo del trabajo del personal docente, no se relacionan ni orientan a los padres de familia, no propician una cultura de paz en la institución educativa de manera permanente, lo que al comparar con las evaluaciones de los padres demuestra la poca comunicación existente entre estudiantes y padres.

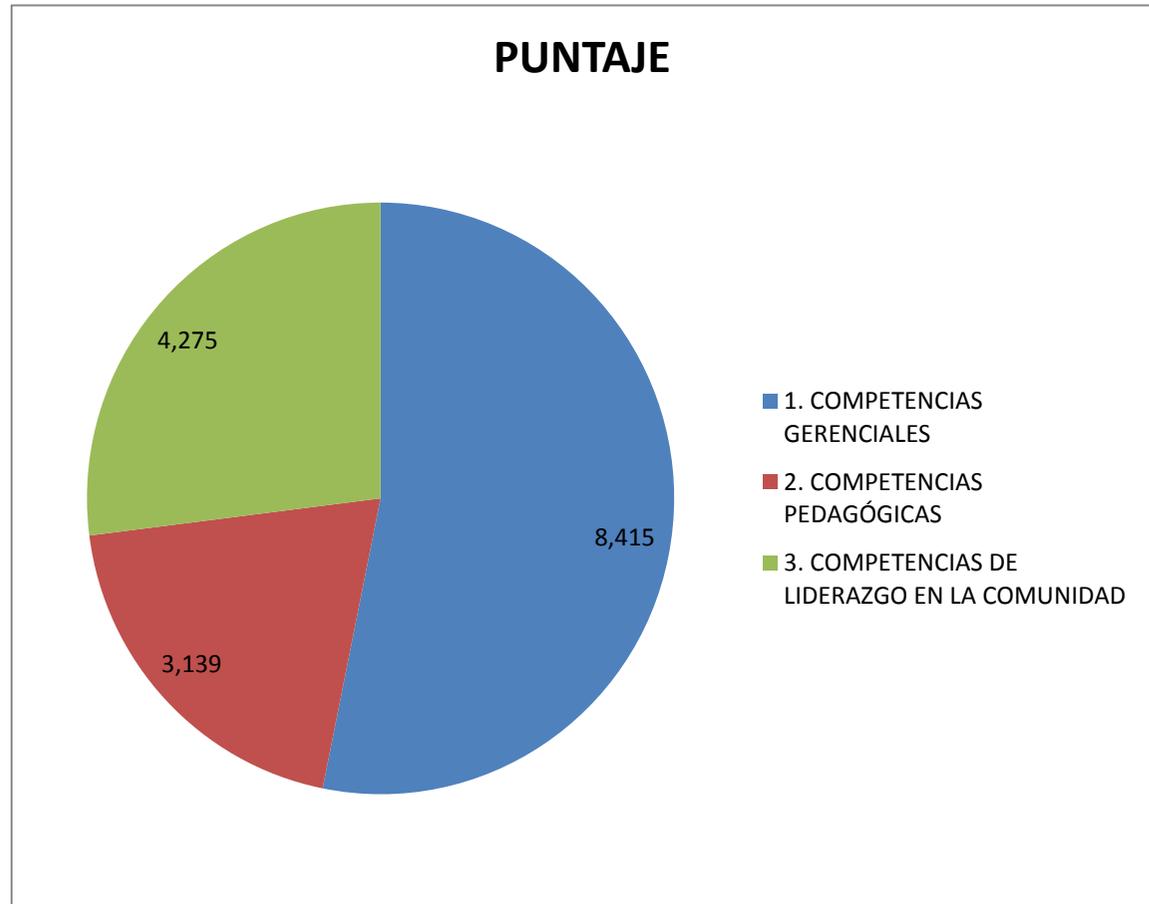
#### Resumen evaluación de los directivos por el Consejo Estudiantil.

**Tabla 4**

EVALUACIÓN DIRECTIVOS POR CONSEJO ESTUDIANTIL	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. COMPETENCIAS GERENCIALES	8,415
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	3,139
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	4,275
VALORACIÓN TOTAL	15,829

**Gráfico de resumen**

Fuente: Encuesta a Consejo Estudiantil.



**Resumen evaluación de los directivos por el Consejo Estudiantil**

### 3.2.4. Evaluación del rector vicerrectora e inspector general por el comité de padres de familia (20.00 pts)

Tabla1

#### Dimensiones que se evalúan:

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	3,92	1,054	12	4,974	0,415
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	2,92	1,054	12	3,974	0,331
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,526	0,784	0,000	12	1,31	0,109
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	2,367	1,176	0,000	12	3,543	0,295
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	3,92	1,054	12	4,974	0,415
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
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	6,324	12	6,324	0,527
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	3,92	1,054	12	4,974	0,415
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	3,92	1,054	12	4,974	0,415
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---		129,907	<b>10,826</b>

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	2,63	1,054	12	3,684	0,307
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
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	6,324	12	6,324	0,527
TOTAL	---	---	---	---	---	---	35,304	2,942

Fuente: Encuesta a PADRES DE FAMILIA

Elaborado por: Mg. Víctor Chininín

**Tabla 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOT	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	5,270	12	5,270	0,439
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,784	4,216	12	5	0,417
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	3,92	1,054	12	4,974	0,415
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	3,528	1,581	12	5,109	0,426
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	4,743	12	4,743	0,395
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0,179	0	3,528	1,054	12	4,761	0,397
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	6,324	12	6,324	0,527
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	55,153	<b>4,596</b>
				<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>				<b>18,364</b>

Fuente: Encuesta a PADRES DE FAMILIA

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

La evaluación de los directivos por parte del Comité Central de Padres de Familia, en sus dimensiones de Competencias Gerenciales, con una calificación de 10,826/12,10; Competencias Pedagógicas con 2,942/3,16; y Competencias de Liderazgo en la Comunidad con 4,596/4,76, que reflejan el grado de aceptación y colaboración directa de los padres con las autoridades, hecho muy importante ya que al existir ese nivel de participación positiva de los padres, las autoridades pueden desempeñar mejor sus funciones. Además podemos concluir que los padres se sienten respaldados por las autoridades, consideran que éstas garantizan el respeto a los derechos de los estudiantes, la matrícula de todos sin distinción de ninguna clase, reconocen el esfuerzo de los estudiante, mantienen comunicación constante y buenas relaciones con la comunidad educativa, promueven el desarrollo de actividades socio culturales.

**Tabla 4**

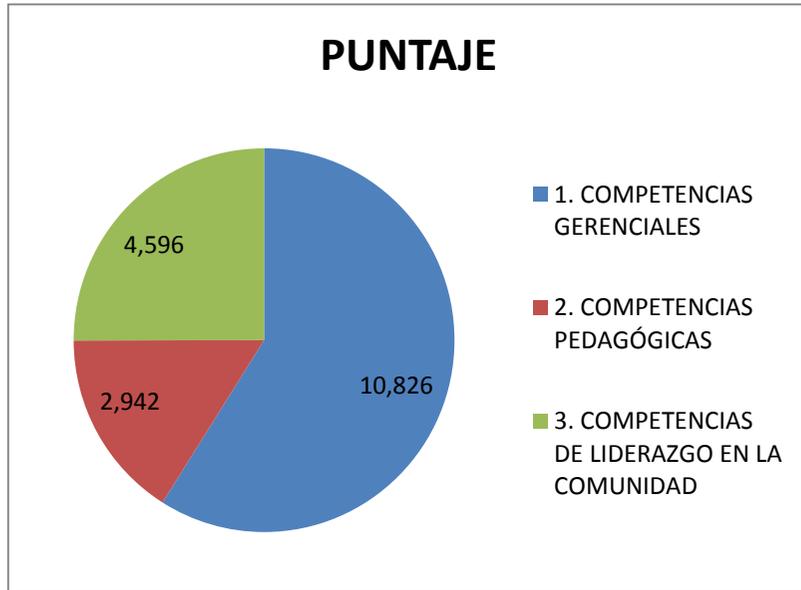
**Resumen evaluación de los directivos por el comité de padres de familia**

<b>EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. COMPETENCIAS GERENCIALES	10,826
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	2,942
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	4,596
VALORACIÓN TOTAL	18,364

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

### Gráfico evaluación de los directivos por el comité de padres de familia



Fuente: Encuesta a SUPERVISOR

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

### 3.2.5. Evaluación del rector, vicerrectora e inspector general por el supervisor Evalúa a rector, vicerrectora e inspector general.

**Tabla 1**

**Dimensiones que se evalúan:**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0,446	3	0,613	0,204
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0,446	3	0,613	0,204
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,446	3	0,446	0,149
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,167	0,223	3	0,39	0,130
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,112	0,334	0	3	0,446	0,149
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,167	0,223	3	0,502	0,167
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,446	3	0,446	0,149
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0,336	0	0	3	0,336	0,223
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,223
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223

1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0,112	0,334	0	3	0,446	0,149
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0,336	0	2,007	3	2,343	0,781
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0,112	0,334	0	3	0,446	0,149
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	0,446	3	0,446	0,149
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,69	3	0,690	0,223
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
TOTAL	---	---	---	---	---	---	42,783	14,421

Fuente: Encuesta a SUPERVISOR

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

**Tabla 2**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	VALOR PROM
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0,336	0	0	3	0,336	0,112
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0,112	0,334	0	3	0,446	0,149
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	0,224	0	0,223	3	0,447	0,149
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	0,446	3	0,446	0,149
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,112	0,167	0	3	0,279	0,093
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,446	3	0,446	0,149
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,223	3	0,223	0,074
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,112	0,334	0	3	0,446	0,149
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,669
TOTAL	---	---	---	---	---		6,915	2,751

Fuente: Encuesta a SUPERVISOR

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

El desempeño directivo evaluado por el Supervisor desde sus dimensiones de Competencias Gerencial recibe una calificación de

**14,421/14, 45**, lo que evidencia un desempeño eficiente dentro de las acciones directrices, evalúa estándares como la puntualidad, el seguimiento y control a las labores de los docentes, el cumplimiento de la jornada y de las leyes y reglamentos de educación, las relaciones con el personal docente, estudiantes, padres de familia y el cumplimiento oportuno de sus responsabilidades como directivos. En competencias pedagógicas obtienen 2,751/3,11 puntos demostrando de igual modo su capacidad directiva.

**Tabla 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOT DOC	VALOR TOTAL	V ALOR PROM
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,446	3	0,446	0,149
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
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	0,669	3	0,669	0,223
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---		7,136	<b>2,379</b>
				<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>				<b>19,651</b>

Fuente: Encuesta a SUPERVISOR

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín

En la dimensión de liderazgo en la comunidad obtienen una calificación de 2,379/ 2,44, demostrando que para la visión del Supervisor los directivos se relacionan oportuna y continuamente con la comunidad educativa, mantienen buenas relaciones con los padres de familia, delegan Oportuna y asertivamente responsabilidades para permitir la participación activa de todos, promueven el desarrollo comunitario, gestionan administrativamente para conseguir mejoras a la infraestructura del colegio, propenden las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad, relacionan a la institución con entidades gubernamentales y privadas. En resumen la evaluación de la gestión administrativa es excelente.

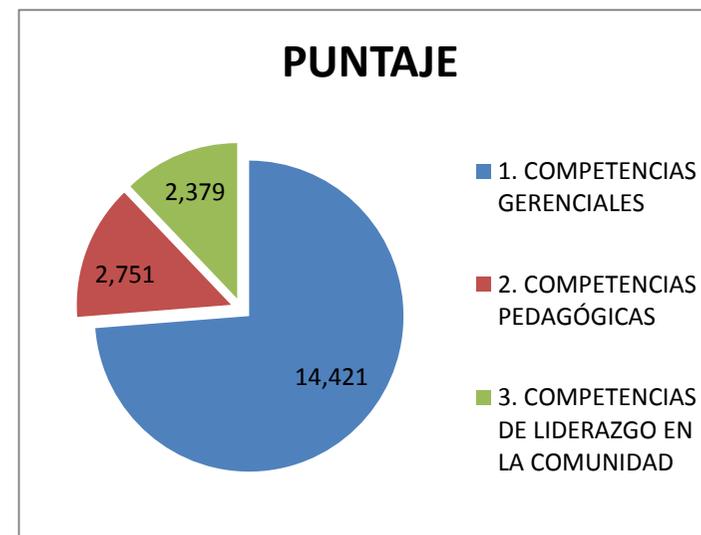
**Tabla de resumen de la evaluación de los directivos por parte del supervisor**

**Tabla 4**

<b>EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR SUPERVISOR</b>	
DESCRIPTORES QUE SE EVALUAN	
	PUNTAJE
1. COMPETENCIAS GERENCIALES	14,421
2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	2,751
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	2,379
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>	<b>19,551</b>

Fuente: Encuesta a SUPERVISOR Elaborado por: Alejandrina Vaca.

**Calificación del desempeño profesional directivo /100pts.**

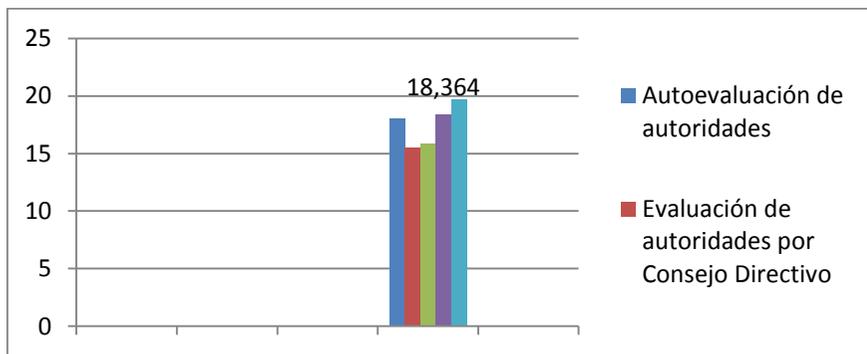


**Tabla 4**

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CAT	EQUIVAL
Autoevaluación de autoridades	18,006		
Evaluación de autoridades por Consejo Directivo	15,469		
Evaluación de autoridades por Consejo Estudiantil	15,822		
Evaluación de autoridades por Comité de Padres	18,364		
Evaluación de autoridades por Supervisor	19,651		
<b>CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	<b>87,312</b>		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DIRECTIVOS</b>	<b>87,312</b>	<b>A</b>	<b>EXCELEN</b>

Fuente: Encuesta a SUPERVISOR

Elaborado por: Mg. Víctor Chinín



**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Al terminar el presente trabajo investigativo, se puede evidenciar que de acuerdo a los resultados obtenidos en forma cuantitativa, el desempeño docente es bueno, con un puntaje de 72,823 y el directivo, es excelente con un puntaje de 87,312.

Lo que refleja un grado de mayor aceptación y eficiencia en manos de los directivos de la institución, sin descartar los elementos que deben ser reforzados para mejorar la calidad educativa del colegio.

Del desempeño profesional docente se destaca la baja evaluación que los estudiantes dan a sus profesores pues sobre un total de 24 puntos los docentes reciben un puntaje de 12,023.

Cabe recalcar que al tabular las respuestas me pude dar cuenta que existe un grupo de maestros que recibieron un puntaje de 1 equivalente a cero en la mayoría de descriptores, que al juntarse con la evaluación de sus compañeros se obtuvo ese resultado.

Especialmente los puntajes bajos se evidencian en el aspecto afectivo y de relación maestro estudiante, pude evidenciar además que todavía en el colegio existen maestros que no dan un trato adecuado a sus alumnos, que solamente dictan sus clases y no permiten ni valoran la expresión y propuestas desmereciendo el lado creativo, y de capacidades potenciales que tienen los estudiantes.

Además también pude evidenciar la falta de preparación de la mayoría de docentes en el uso adecuado y oportuno de las TIC en el aula y desarrollo de actividades escolares.

Otra falencia detectada es en el acompañamiento, fortalecimiento y detección oportuna de estudiantes con capacidades especiales.

Para aclarar mejor este análisis voy a exponer los puntajes más bajos.

En la dimensión relacionada a las habilidades pedagógicas y didácticas que tiene un puntaje esperado de 10,97, los estudiantes evalúan a los docentes con 5,511, lo que refleja que los docentes deben dictar mejor sus clases siguiendo los lineamientos didácticos adecuados.

En la dimensión de Habilidades de sociabilidad pedagógica cuyo puntaje esperado es de 4,12 puntos los docentes obtienen 2,027, igual que el anterior quiere decir que la mitad de maestros no explican la forma de evaluación de la asignatura, no usan el

lenguaje adecuado, no se sustentan en los prerrequisitos para continuar su clase nueva, no aprovecha el entorno natural y social, no realizan resúmenes al final de la clase.

En la dimensión de atención a los estudiantes con necesidades individuales, que tiene un puntaje esperado de 4,80 puntos los estudiantes dan a los docentes una calificación de 2,127, lo que implica que más de la mitad de los docentes no se preocupan ni llaman a los padres de familia cuando uno de ellos falta, no realizan evaluaciones individuales al finalizar la clase, no envían tareas extras a la casa, no atiende de manera preferencial a estudiantes con dificultades en su aprendizaje, no respeta el ritmo individual de los estudiantes.

En la dimensión de relaciones con los estudiantes que tiene un puntaje máximo de 4,11 pts. Los estudiantes dan a los docentes 2,461, lo que implica que un porcentaje alto de maestros no enseña a respetar a las personas diferentes, no enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo, no enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes, no toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes, no trata a los estudiantes con cortesía y respeto.

Considero que los valores obtenidos de la evaluación de los estudiantes dicen mucho del desempeño de los docentes ya que reflejan el día a día, el ejercicio práctico en el proceso enseñanza aprendizaje y nos permite determinar una propuesta de mejora de la calidad educativa en la institución.

La evaluación al desempeño profesional de directivos es bastante buena 87,312 puntos que equivalen a calificación excelente, lo que demuestra el grado positivo de aceptación y eficacia de los directivos.

El análisis del desempeño de los directivos y docentes nos permite desechar las hipótesis planeadas al inicio de la investigación, pero a la vez nos da una panorámica de lo que está pasando con la institución y la comunidad educativa que la integra.

Si hablamos de la necesidad de una educación de calidad y calidez dentro del contexto nacional, en un momento histórico en el que las exigencias de la modernidad ponen a la sociedad en un mundo globalizado, las falencias y debilidades encontradas nos dan la pauta de que debemos emprender en procesos de mejoramiento docente, buscando la excelencia educativa.

Este proceso de mejoramiento debe partir de un diagnóstico profundo y concienzudo que englobe a todos los gestores de la comunidad educativa, a través de acuerdos y consensos.

Una vez establecido un cuadro diagnóstico enmarcado en los estándares propuestos por el gobierno que abarcan todos los momentos e instancias educativas, determinar los pasos a seguir en este proceso de mejoramiento. Cabe recalcar que si no hay un real compromiso de todos y todas no se logrará nada.

Si hablamos de calidad educativa podemos decir que a pesar de los resultados obtenidos, la misma está lejos de ser efectiva, pues es preocupante el grado de aceptación hacia algunos docentes; en la actualidad los estudiantes son más críticos y están conscientes de sus derechos como ciudadanos, por lo que sus evaluaciones son más reales y enmarcadas en sus necesidades no satisfechas, sus frustraciones y hasta sentimientos negativos hacia cierto tipo de maestros que todavía no logran superar la barrera de la educación tradicional en la que los alumnos eran meros receptores y ellos tenían la última palabra.

Siendo la calidad educativa una política gubernamental ya no se la puede dejar de lado, la búsqueda de la misma se convirtió en una realidad en potencia, los procesos están en marcha y no podemos quedarnos rezagados, en ello se nos va la vida institucional y todo lo que esto comprende.

**CAPÍTULO V:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## 5.1 Conclusiones.

- ❖ Al finalizar el análisis de los resultados de la presente investigación, podemos concluir que se realizó la investigación bibliográfica coherente al tema propuesto, se aplicaron los instrumentos para evaluar los desempeños profesionales de docentes y directivos, y se obtuvo un resultado que permite calificar al desempeño docentes como bueno, al desempeño directivo como excelente y la calificación de la institución excelente con 80,07/100pts.
- ❖ El desempeño docente en lo que respecta a la evaluación de los estudiantes produjo un resultado preocupante por cuanto obtuvo un puntaje de 12/24, lo que significa que el grado de aceptación y satisfacción de los estudiantes con sus maestros es bajo y merece ser tomado en cuenta para buscar soluciones que mejoren esta condición en busca del beneficio de todos y la tan anhelada calidad educativa para beneficio no solamente del grupo de estudiantes del colegio Raúl Andrade sino del país en general.
- ❖ Los métodos y técnicas aplicadas por los maestros, no están de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- ❖ Se evidencia además poca comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, los estudiantes, los padres de familia, los docentes y los directivos.
- ❖ Los maestros se remiten a impartir sus clases en un contexto fijo y preestablecido, no hacen relaciones con el entorno social y natural ni encuentran nexos entre la realidad y los conocimientos a enseñar.
- ❖ Existe poca relación con los padres y representantes, la comunicación es limitada, tanto por parte de los docentes como por parte de los padres de familia.
- ❖ Los padres de familia acuden al colegio solamente cuando se les llama obligados a reuniones o entrega de calificaciones trimestrales, son muy pocos los que acuden regularmente y participan activamente en el proceso de educación de sus hijos e hijas.
- ❖ Otra conclusión es que los docentes en su gran mayoría no hacen uso de las TIC en las actividades de enseñanza aprendizaje, lo que repercute en los resultados y calidad de la educación en el colegio.

## 5.2 Recomendaciones.

- Se recomienda realizar actividades tendientes a mejorar el desempeño docente especialmente en lo relativo a su actitud hacia los estudiantes, y su manera de impartir sus clases.
- El nivel de vida actual, los problemas personales, el ejercer la profesión sin la mística necesaria, el equívoco criterio de que un buen profesor es aquel que más hace perder los años, el creer que el rol de profesor está por encima del de estudiante, la herencia de una educación vertical en la que se formaron, la falta de capacitación, etc., son quizá las causas para que se haya dado ese resultado en la investigación, y que hoy nos lleva a plantearnos una alternativa de solución que podrá sonar ante muchas personas como irrealizable, o fuera de contexto, pero yo personalmente considero que educar en la ternura es la solución en este mundo actual que tiende cada vez más a la deshumanización del ser, en el que los niños se crían con extraños, frente a un televisor o un computador, en el que los padres tienen que llegar tarde a casa, o en el caso específico de los estudiantes del colegio que tienen que vivir una realidad dura, llena de limitaciones afectivas, económicas, enfrentando problema que no deberían existir, los hogares disfuncionales, la violencia, la pobreza, el hambre, etc.
- Es de suma importancia el rescatar la ternura, vista ésta como la capacidad de dar y recibir afecto, la capacidad de aceptación del otro, de sus actos, sentimientos, valores y creaciones, que no ayuda a descubrir y valorar la excelencia de la vida, de la naturaleza, del trabajo, de los estudiantes a nuestro cargo, de todo lo que nos rodea e interactúa con nosotros. En el campo docente además de en los otros de la vida un puente, una llave para abrir diálogos, crear lazos de respeto y convivencia, que permitan hacer de la labor docente un fluir constante de comprensión, empatía y amor, cargado además de firmeza, libertad y confianza. Por tanto considera reiteran que la educación afectiva y la ternura deben estar presentes en el día a día en la cotidianidad, ya que una sociedad que está conformada por seres humanos “personas” revestidos de dignidad, sentimientos, emociones, ternura, creación, sueños, esperanzas y calidad de vida total, la mejor opción es establecer un equilibrio simbiótico entre la ciencia, la tecnología y el conocimiento con el desarrollo afectivo: sentimientos, emociones, ternura, sueños, intereses, esperanzas, creatividad, etc. La educación en la ternura debe ser un accionar natural, cotidiano, de interacción

humana y social, mientras transcurre la enseñanza de las disciplinas académicas, mediante una actitud transparente, ética y profesional de los docentes y directivos. La misión de la educación en la ternura es ayudar a los estudiantes a aprender y desarrollarse afectivamente, es en esto en donde radica la esencia fundamental de la labor docente; poniéndola por encima de lo específicamente cognitivo. Este rescate de la ternura docente es una propuesta arriesgada ya que de acuerdo a los resultados obtenidos en el colegio se evidencia la poca interacción social, con actitudes positivas, manejo adecuado de emociones, sentimientos y la personal vida afectiva que permita tener y ostentar una personalidad equilibrada y armónica, para ser un referente fundamental, conseguir el desarrollo armónico de sus estudiantes, para que aprendan y desarrollen su propia personalidad y comportamientos afectivos.

- El manejo adecuado, oportuno y eficiente de las TIC, se ha convertido en los últimos tiempos en una obligación irrenunciable para los docentes de las instituciones educativas, pues los estudiantes van en la delantera en este tema; los maestros debemos usar las TIC y aprovecharlas como un gran aliado en las actividades escolares, es un material didáctico de primera mano y que nos da gratificantes resultados. Existe en la actualidad desde el apareamiento de las computadoras personales y el internet en los hogares, en la tienda del barrio y en cualquier lugar a donde dirijamos nuestra vista, un bombardeo de información que no siempre es positiva y educativa, muchas veces es dañina y perjudicial para los niños y los jóvenes que son los más vulnerables ante este fenómeno mundial. Es por esto que los maestros no podemos quedarnos al margen de este desarrollo ya que debemos guiar y concienciar en nuestros alumnos para que puedan diferenciar y desechar la información no adecuada para ellos. De ahí surge la inminente urgencia de entrar en un proceso de capacitación paulatino y sistemático que nos permita caminar junto con los estudiantes en el sendero de la informática, las redes sociales y todo lo que el mundo actual globalizado y tecnificado nos presente como retos en la cotidianidad de nuestra vida y de nuestra labor profesional.
- La participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa es de gran importancia para la buena marcha de las actividades escolares y la calidad educativa, es necesario crear conciencia en los padres y madres de familia que su rol es preponderante en la educación de sus hijos y que al caminar juntos con los maestros estamos consiguiendo un nexo indisoluble que fortalecerá

emocionalmente a los estudiantes, estarán más seguros, controlados y comprometidos con su proceso, el abandono en las aulas de parte de los padres hace que los estudiantes no asuman con responsabilidad su rol.

**CAPÍTULO VI:**  
**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.**

La propuesta de mejoramiento educativo, se la plantea considerando que entre las debilidades y falencias detectadas al analizar los resultados de la presente investigación, una de las más preocupantes es el casi nulo uso de las TIC en las actividades escolares, pues las demandas del mundo actual no permiten que nos mantengamos al margen del desarrollo y la tecnología para el bien de nuestros educandos y la tan ansiada calidad educativa. Es por eso que se propone un proceso de capacitación a los docentes de manera práctica y sistemática durante el próximo año lectivo, la autogestión para conseguir dotación de computadores para la Institución y la evaluación sistemática y permanente durante el proceso.

### **6.1 Título de la propuesta:**

Curso de capacitación a los docentes del Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito en el uso adecuado de las tics, para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje en la ciudad de Quito.

### **6.2 Justificación.**

Podría parecer reiterativo sin embargo, no lo es pues cualquiera sea el enfoque que pretenda darse de la educación, la verdad es que su propósito siempre será la transmisión adecuada del conocimiento significativo que ha de ser receptado adecuadamente por el educando, a quien ha de serle útil en el desenvolvimiento de su vida. Consecuentemente, los objetivos primordiales de la educación son permanentes puesto que la vida misma es un proceso continuo de experiencias, de enseñanzas y de aprendizajes.

En este contexto no cabe duda que la tecnología y la ciencia, en transformación continua tienen una directa e importante relación con ese superior binomio que se forma entre la enseñanza y el aprendizaje, cuyos sujetos son los educandos, en todo el proceso de enseñanza formal que se imparte en los centros educativos de los diferentes niveles.

Así como el invento no es sino una solución práctica a un problema determinado, la enseñanza es el camino al conocimiento, es la formación de hábitos y el adiestramiento a resolver las incógnitas que la vida trae a las personas.

De ello se infiere que la educación realmente es un superior interés de las familias, de las sociedades y de los estados; de ahí que el perfeccionamiento de los métodos de enseñanza es una tarea que no tiene fin. Los individuos no pueden estar ajenos a la

tecnología de sus tiempos ya que ésta siempre ha de estar al servicio de los individuos pues nace de ellos y no tendría sentido si no se dirigiese también a ello.

Se dice y con razón, que el conocimiento que se adquiere y las habilidades para lograrlo permanecen en el individuo durante toda la vida y se transmiten de tal manera que las nuevas generaciones lo adquieren de una forma mucho más natural y menos complicada que la que pudo existir en su generación pasada.

En la posmodernidad, entendida ésta, como diría Alvin Tooffler, como la “tercera ola”, o la era de la información y del conocimiento, cuyo inicio se lo fija o mejor se lo coincide, con la puesta en el mercado del computador personal, cuyo uso se expande en el planeta con una velocidad inusitada que permite una sumatoria de información condensada en chips de memorias cada vez más abarcadoras que se ponen al servicio ilimitado de quienes ávidos de conocimiento acceden a esas nuevas herramientas.

En la actualidad ese avance se ha multiplicado, la internet y las redes sociales son solo una muestra de ese, esto en lo relacionado a la información. Las bibliotecas más nutridas del planeta, las imágenes de los museos y las explicaciones de cada una de sus piezas son solo una parte de la información que existe condensada en la internet.

Las fórmulas matemáticas, los planos estructurales, los procesos constructivos más complejos; el desarrollo de experimentos químicos, físicos, biológicos; la literatura, los métodos educativos, la enseñanza de idiomas, la aeronáutica; etc, etc está al alcance de quienes puedan acceder a ellos; pero también la información delictiva, pornográfica, diabólica; es decir información que puede orientarse al mal también es extensa y de libre acceso.

Desde luego que los medios por los que se puede acceder a esa información también son variados pues esas herramientas se las encuentra no solamente en los computadores personales, sino en herramientas más pequeñas como laptops, tabletas, teléfonos y otra serie de elementos que la tecnología pone a disposición de todo público.

La inicial transmisión de toda ese información, muy compleja en un principio ahora se obtiene a través de cables eléctricos, de fibra óptica, satelital e inalámbrica según corresponda que puede llegar a los más lejanos rincones del planeta.

Cabe preguntar entonces si los maestros, los estudiantes, los padre de familia y la administración educativa podrán estar al margen de esta nueva realidad; y la respuesta será negativa, pues evidentemente la educación es un pilar fundamental del desarrollo

de los pueblos; por consiguiente esa ciencia tecnología de la información y del conocimiento y el uso de sus herramientas debe ser una prioridad y un deber de la sociedad y una obligación constante; y porque no decirlo agresiva en el buen sentido del término, por parte del Estado a fin de que el uso de la Tecnología, de la Información y el Conocimiento se pongan al servicio de los más altos intereses de la colectividad.

En la civilización moderna las TIC son un eje transversal y constante del sistema educativo, ya que esa es la exigencia de una sociedad cada vez más demandante, competitiva y cada vez más compleja.

No puede entenderse que ahora existan profesores y estudiantes que no tengan al menos una información básica de la informática, como medio fundamental de la nueva enseñanza.

Es preciso entonces que el maestro tenga una actitud amigable con la informática para que su uso permita una transformación cultural de la población. Unos y otros deben conocer cómo se genera la información como ésta es almacenada y sistematizada, como se la puede transformar y alimentar; y sobre todo como puede ser transmitida a los estudiantes.

La facilidad de la sistematización de información escrita de signos, de imágenes, de audio es tan extensa que requiere un procesamiento racional orientado a desechar la información inservible o distorsionada para priorizar la significativa, `positiva y transformadora.

Si bien debe reconocerse que el uso oportuno y adecuado de las TIC, ha sido una preocupación del Estado a través del Ministerio de Educación y de sus diferentes instancias; las cuales han acercado éstas tecnologías al conocimiento de los maestros por medio de capacitación, debe también tenerse presente que la misma ha sido esporádica y sin adecuado rigor científico puesto que se ha limitado a la asistencia a determinados cursos sin que se haya logrado todavía un compromiso de los profesores para incorporarse decididamente a esta herramienta de la enseñanza.

Efectivamente, el temor a los cambios sobre todo de los maestros que tuvieron una formación alejada de la nueva tecnología puede contribuir a la falta de compromiso para este indispensable proceso de transformación educativa. Estimo que en cuanto a los estudiantes sus destrezas son mucho más moldeables por cuanto, al menos en las ciudades se han acercado más a las herramientas informáticas a través de los teléfonos móviles, de aparatos de juego y también ahora, de las redes sociales. No es

desconocido para nadie que los estudiantes han encontrado un medio fácil de información, más rápido, más barato y menos controlado como el internet. Anteriormente, el traslado, el ingreso y la complicación para acceder a las bibliotecas era un verdadero obstáculo, una verdadera barrera para los alumnos. En la actualidad cualquier trabajo que el profesor requiera al alumno trae como respuesta la información que encuentran en la internet; la cual en muchos casos no ha sido leída por el alumno y por tanto su conocimiento se ha limitado a encontrar la información requerida y a copiarla sin acceder al conocimiento; hecho que debe ser analizado y controlado por los maestros; siempre y cuando ellos conozcan y detecten esa falta de actividad.

Del resultado de la información obtenida en las encuestas corridas, se puede encontrar que los alumnos consideran que los maestros en un elevadísimo porcentaje que supera el 80% consideran que el uso de las TIC está ausente como herramienta de enseñanza por parte de los maestros.

Es indispensable por tanto que la capacitación de maestros y estudiante para el uso de las TIC, pase por mostrar las facilidades de acceso a la información, las facilidades para procesar el conocimiento, las facilidades del aprendizaje, las enormes posibilidades de crear efectivamente una cultura de aprehensión del conocimiento significativo.

Consecuentemente, la capacitación es indispensable, desde luego no debe dejar de lado las reales posibilidades de acceso a las herramientas requeridas para ese conocimiento. En otras palabras la adquisición de computadores, la contratación del internet; el acceso de los maestros a los equipos proporcionados por el colegio y a la información adecuada que corresponda a cada asignatura debe tener un mecanismo de estímulos constantes que estimulen el uso de las TIC.

Esa misma apertura debe existir para que los alumnos en cualquier tiempo puedan tener las facilidades para acceder a las herramientas y a la información.

Pero ello no significa que esa capacitación y acceso pasa por un programa temporal sino que debe ser una política administrativa constante con un sistema de evaluación a maestros y alumnos que permita el reconocimiento de estas prácticas adecuadas.

Desde luego que toda ésta actividad no es una cuestión que debe ser tratada de modo individual entre las autoridades del plantel y cada uno de los maestros. Los programas de capacitación deben diseñarse en función de programas técnicamente concebidos según cada una de las áreas, a fin de que los maestros que integran las áreas de estudio tengan una visión y una actitud conjunta, que permita una sucesión adecuada de

enseñanza, de conocimiento y de la retroalimentación entre alumno, maestros y directivos. Así, puede decirse que en el área de matemática, deben intervenir todos los maestros que imparten estas asignaturas para en conjunto diseñar el uso de las Tics, en esa materia y la manera en que cada maestro debe actuar con relación a la temática educativa que le corresponde impartir; de suerte que esa sensibilización colectiva y el compromiso al uso de las tics debe contar con la coordinación en el aspecto técnico con los profesores de informática, para la mejora constante del uso de las TIC.

Lo dicho desde luego no debe descuidar la constante evaluación de la información y de las técnicas usadas por el maestro, para lo cual será necesario el diseño concertado de mecanismos de continua capacitación y de constante evaluación que permita a los maestros conocer de primera mano las bondades del uso de las tics y los resultados que van obteniendo los maestros y los estudiantes.

Las experiencias obtenidos en otros centros educativos, sean públicos o privados también ha de ser una factor que debe contribuir a la mejora constante del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

El objetivo de la nueva cultura que exige la era de la información y del conocimiento, debe permitir las mayores facilidades a los maestros para acceder a las mejores destrezas en la enseñanza; sean el uso de mejores medios didácticos que brinda la tecnología; la importancia que esta tiene en el cabal desarrollo de las asignaturas, el uso de metodologías amigables; y el entendimiento de que la autoevaluación, la evaluación por áreas y la evaluación integral de todos los que integran el cuerpo docente del plantel será un medio absolutamente aceptado para la mejora de la educación; el cual ha de empatar con los resultados que del aprendizaje de los alumnos se ha podido obtener en la evaluación de sus actividades que también ha de estar en directa relación con la destreza que éstos han adquirido en el procesos de enseñanza.

La capacitación de maestros y alumnos debe tener objetivos muy bien estructurados; al igual que el proceso de ejecución y el de evaluación debe ser establecido a través de formularios debidamente negociados al interior de cada área de estudio con la coordinación debida con las autoridades.

La presente propuesta de mejoramiento educativo, va encaminada hacia la optimización en el uso y manejo de las Tics en las actividades de enseñanza aprendizaje en el Colegio Nacional Raúl Andrade, que como vimos en los resultados de la investigación presenta falencias profundas a este respecto, pues el porcentaje de maestros que no

usan estas tecnologías en sus cátedras es bastante elevado, perjudicando los procesos y por ende los resultados que con un manejo adecuado, oportuno y pertinente de las TIC, nos dejarían alumnos con perfiles de salida aptos y eficaces.

Mediante el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha demostrado que la evaluación de los desempeños profesionales es una necesidad y una obligación para conseguir una educación de calidad, calidez, pertinencia, equidad, y coherente con la realidad de nuestro país y sus necesidades de desarrollo y progreso.

Al evaluar desempeños profesionales tanto de docentes como de directivos se incluyó a todos los gestores del quehacer educativo, la comunidad que está interrelacionada de una o de otra manera en el proceso, dígase docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, supervisor y se trató de abarcar todas las actividades y campos de acción de los involucrados.

### **6.3 Objetivos de la propuesta:**

#### **6.3.1 Objetivo general:**

Capacitar a los docentes del Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito en el uso adecuado de las tics para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

#### **6.3.2 Objetivos específicos:**

- Lograr una participación activa y comprometida de los y las docentes en talleres de capacitación y evaluación en el manejo de las TIC para despertar su automotivación, autoanálisis, y compromiso con el cambio.
- Organizar talleres, seminarios y convivencias encaminados a desarrollar destrezas y habilidades en el manejo de las TIC.
- Mejorar el grado de aceptación de parte de los estudiantes a través del cambio de actitud de los docentes.

### **6.4 Actividades:**

- 1) Elaboración de un diagnóstico institucional a partir de los resultados del presente trabajo.
- 2) Determinación del FODA, de la institución en lo relativo al desempeño docente y el manejo de las TIC.

- 3) Identificación de los puntos a ser reforzados y que están influyendo en las falencias detectadas.
- 4) Organización de una comisión de profesores que gestionen los cursos de capacitación integrada por los maestros del área de informática y que además gestionen la dotación de computadores para implementar los laboratorios de informática y la sala de profesores.
- 5) Planificación de actividades que permitan a los maestros familiarizarse con las computadoras y los diferentes programas.
- 6) Evaluación, la misma será permanente, al final del proceso se procederá a realizar una nueva encuesta a los estudiantes para comprobar si se generó un uso adecuado y constante de las TIC.

#### **6.5 Localización y cobertura espacial:**

La presente investigación se realizó en el Colegio Nacional Raúl Andrade, ubicado en el barrio Monteserrín, Cantón Quito, D.M. Quito, Provincia Pichincha.

#### **6.6 Población objetivo**

La presente propuesta pretende llegar directamente a los docentes del Colegio Nacional Raúl Andrade de la ciudad de Quito, y de forma indirecta a toda la comunidad educativa que lo compone.

#### **6.7 Sostenibilidad de la propuesta.**

- Recursos humanos: Dra. Mgs. Carmen Sánchez León, directora del presente trabajo investigativo, docentes, directivos, estudiantes, y resto de la comunidad educativa del colegio Raúl Andrade.
- Tecnológicos: aula de informática, computadoras, internet, biblioteca virtual, aula de video conferencia, proyector de imágenes.
- Materiales: material de oficina, papel, papelotes, marcadores, pizarra, etc
- Físicos: instalaciones del colegio, lugares por determinar para las convivencias.
- Económicos: fondo monetario del colegio, autogestión de cada docente.

- Organizacionales: UTPL, Colegio Nacional Raúl Andrade, FUNDIC, otras instituciones que están por determinar y que colaborarán con actividades programadas.

### 6.8 Presupuesto.-

En los valores que tentativamente se pueden gastar, está el costo de conferencistas y Talleristas, el costo del material de oficina, de alquiler de locales, de movilización y otros imprevistos, \$3.000,00 más o menos. Estos valores planteados serán verificados en el proceso. Se los financiará con un aporte del colegio y con la autogestión de los directivos y docentes.

### 6.9 Cronograma

ACTIVIDAD/FECHA	I	II	III	I	II	III	I	II
	2012 - 2013	2012 - 2013	2012 - 2013	2013 - 2014	2013 - 2014	2013 - 2014	2014 - 2015	2014 - 2015
1) Elaboración de un diagnóstico institucional a partir de los resultados del presente trabajo.								
2) Determinación del FODA, de la institución en lo relativo al desempeño docente.								
3) Identificación de los puntos a ser reforzados y que están influyendo en las falencias detectadas.								
4) Organización de una comisión de maestros de informática para gestionar capacitación.								
5) Planificación de actividades. talleres, convivencias, seminarios, charlas.								
6) Evaluación: Será permanente, al final del proceso se realizará una encuesta a los estudiantes para comprobar el uso adecuado de las TIC.								

## **6.10 Evaluación**

La evaluación será permanente, sistemática y luego de cada actividad programada, para luego de un análisis implementar los cambios de acuerdo a los resultados de las evaluaciones parciales y que permitan conseguir el objetivo planteado.

Al final del proyecto, es decir en el segundo trimestre del año lectivo 2014-2015 se aplicará una nueva encuesta que nos permitirá conocer si el número de maestros que hacen uso de las TIC se ha incrementado y si se están consiguiendo los objetivos propuestos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarez, Isaías Topete Carlos (1996), Estrategia integral de gestión para la calidad de la educación básica en el Siglo XXI.
- Arnobio, Maya Betancourt (2008) Conceptos básicos para una Pedagogía de la Ternura. ECOE Ediciones, Bogotá Colombia.
- Arturo De la Orden Hoz. ESE: Estudios sobre educación, ISSN 1578. 7001, No. 16, 2009. P. 17-36.
- Colom, Cañellas, AJ (1988), La calidad de la educación desde la teoría pedagógica y la historia, Bordón, vol. 40 N° 2. Pp.163-175.
- Cantú, Delgado, (2001), Desarrollo de una cultura de calidad. Mc. Graw Hill. Books.google.com.ec/books/....
- Chávez, Patricio (1993), Cinbterplan, Programa de formación de recursos humanos en Gerencia Educativa. www.terras.edu.ar/biblioteca/12/12ECPI.
- Dallera, Alfredo Oswaldo (2000) La escuela razonable, una mirada a la cultura de la escuela urbana. EDB. Buenos Aires- Argentina.
- Delors, J y otros (1997). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación Siglo XXI, Santillana –Ediciones. UNESCO. Madrid, cap 4 pp 56 y ss.
- Filmus. Daniel (compilador) (1999) Los condicionantes de la calidad. 3ª edición 1999. Ediciones Novedades educativas de México S.A.
- Frigerio, G y Poggi, M; Tiramonti, G (1992) Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca. Edit. Troquel. Buenos Aires. Perio.unlp.edu.ar/.../las\_instituciones\_educativas\_cara\_y\_ceca\_
- Imbemón, F (1993), Reflexiones sobre la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje. De la medida a la evaluación. www.grao.com/...evaluacion.../reflexiones-sobre-la-evaluacion-
- López Ruperez, F. (1997) La gestión de calidad en educación. La Muralla. Madrid.España. books.google.com
- Ministerio de Educación; educación.gob.ec/wp-cont/download.../download.php.

- Jorge R. Seibold S.J (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. Revista Iberoamericana de Educación, Mayo-agosto, número 023. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI), Madrid-España, pag: 215-231. Disponible en: [http:// redalyc.uamex.mx](http://redalyc.uamex.mx).
- Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa 1997.  
Volumen 3 - Número 1 - ISSN 1134-4032 - D.L. SE-1138-94

## **ANEXOS**