

Universidad [illegible]  
BIB. INTEGA C.E. 2000

Revisado el 2000-01-12

Valor \$ 20.000

Código Clasificación 2000 G216 MA-991



372  
Evaluación - Administración Escolar.  
Quito-Ecuador  
Educación Primaria  
372,12011  

---

372

372 X 1122

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TEMA:** *“LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA “PÍO JARAMILLO ALVARADO” DEL CANTÓN QUITO, PARROQUIA DEL QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 1998-1999.”*

Tesis previa a la obtención del título de Licenciados en Ciencias de la Educación, Especialidad: Supervisión y Administración Educativas.

**AUTORES:**

Mariana de Jesús García Falconí

Guadalupe del Pilar Falconí Castelo

Carlos Marcelo Morales Flores

**DIRECTORA:** Econ. Luz Trelles Calle

Quito – Ecuador

1999



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

*Septiembre, 2017*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TEMA:** *“LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA “PÍO JARAMILLO ALVARADO” DEL CANTÓN QUITO, PARROQUIA DEL QUINCHE, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 1998-1999.”*

Tesis previa a la obtención del título de Licenciados en Ciencias de la Educación, Especialidad: Supervisión y Administración Educativas.

Quito - Ecuador

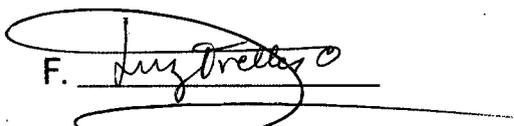
1999

## APROBACIÓN

**Econ. Luz Trelles Calle**  
**DIRECTORA DE TESIS.**

## CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación ha sido prolijamente revisado, el mismo que cumple con las normas establecidas por el Reglamento Interno de la Universidad, por lo cual autorizo su presentación.

F. 

**Econ. Luz Trelles Calle**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

**A nuestros padres por habernos inculcado la ética de trabajo y superación.**

**A nuestros cónyuges e hijos por sus apoyos incondicionales.**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestra constancia de agradecimiento a todos los amigos que de una u otra forma han colaborado para la elaboración de esta tesis y en forma muy especial a la ECON. LUZ TRELLES, que con su sabiduría y paciencia nos ha dirigido al cumplimiento de nuestros logros. A las Autoridades de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado por brindarnos su apoyo en nuestra investigación.

Creemos que nuestro aporte será el principio de un camino de progreso, de desarrollo y especialmente de un nuevo estilo de vida que marcará decididamente la cultura social y educativa del año 2000.



# AUTORÍA

Los criterios vertidos en este trabajo de investigación son de responsabilidad de los autores.

F. *Mariana de Jesús García Falconi*

Mariana de Jesús García Falconi

F. *Guadalupe del Pilar Falconi Castelo*

Guadalupe del Pilar Falconi Castelo

F. *Carlos Marcelo Morales*

Carlos Marcelo MoralesES

# ESQUEMA DE CONTENIDOS

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS BÁSICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- 1.1. Concepto de Administración
- 1.2. Concepto de Evaluación.
- 1.3. Evaluación administrativa
  - 1.3.1. Concepto
  - 1.3.2. Importancia de la evaluación administrativa.
  - 1.3.3. Objetivos de la evaluación administrativa.
  - 1.3.4. Propiedades de la evaluación administrativa.
  - 1.3.5. Evaluación institucional
- 1.4. Ejes o directrices.

### CAPITULO II

#### NORMAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS DE NIVEL PRIMARIO, SEGÚN REGLAMENTO Y LEYES DE EDUCACIÓN Y CULTURA.

- 2.1. Reglamento de evaluación y supervisión educativa 1995.

- 2.1.1. Evaluación
- 2.1.2. Promoción
- 2.2. Ley de servicio civil y carrera administrativa.
  - 2.2.1. Evaluación.
  - 2.2.2. De los organismos de la administración de personal.
  - 2.2.3. Promoción.
- 2.3. Evaluación del proceso administrativo en el nivel primario

### CAPITULO III

ESCALAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE AUTORIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO.

- 3.1. Calificación anual de servicios.
- 3.2. Escalas de calificación.
- 3.3. Desarrollo profesional y años de servicio.
- 3.4. Rendimiento y Deserción estudiantil
- 3.5. Resultados de la promoción y no promoción de los estudiantes durante el año lectivo 1998- 1999.

### CAPITULO IV

EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "PIO JARAMILLO ALVARADO



- 4.1 Antecedentes de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado
- 4.2 Evaluación Interna:
  - 4.2.1. Papel del Director, Subdirector y personal técnico administrativo.
  - 4.2.2. Papel del personal docente.
  - 4.2.3. Criterio de los estudiantes.
- 4.3. Evaluación externa.
  - 4.3.1. Rol de los Supervisores escolares.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

### MANUAL DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 6.1. Justificación
- 6.2. Objetivos
  - 6.2.1.- Objetivos generales.
  - 6.2.2.- Objetivos Específicos
- 6.3. Contenidos.

## ANEXOS

- Formulario FR/1/p
- Encuestas

## BIBLIOGRAFÍA.

## ÍNDICE.

## INTRODUCCIÓN

La crisis por la que atraviesa nuestro país es en gran parte, causada por problemas derivados de la educación y con más precisión de la falta de una evaluación administrativa, que determine de la mejor manera las falencias y deficiencias de un sistema educativo.

Para ello es necesario un sistema de evaluación del desempeño docente que tome en cuenta las innovaciones pedagógicas realizadas en el aula y en el Establecimiento Educativo, las propuestas en investigación especializadas, la participación activa en los Planes Institucionales, en actividades extracurriculares, la atención a los estudiantes, la puntualidad, la asistencia, etc.

Las Instituciones Educativas del nivel primario están dirigidas por los administradores escolares cuya función es la de guiar eficientemente hacia el cumplimiento de políticas, objetivos y metas del nivel primario y de la institución.

Esta evaluación debería ser realizada por una instancia constituida por el Consejo Escolar y también por este propio Organismo educativo. Nuestra investigación se ha desarrollado dentro de estos parámetros, lo hemos

efectuado en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado de la ciudad de Quito, Parroquia El Quinche, durante el año lectivo 1998-1999.

Para el estudio nos hemos planteado las siguientes hipótesis

#### **HIPÓTESIS GENERAL:**

1. El desconocimiento de la aplicación de la evaluación en el proceso administrativo de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado impide establecer los correctivos apropiados para su adelanto institucional.

#### **HIPÓTESIS PARTICULARES:**

1. La aplicación de escalas de evaluación en el proceso administrativo permite cumplir una mejor acción educativa por parte de sus directivos e incide en la promoción o no de los estudiantes en la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado ".
2. El incumplimiento de las disposiciones reglamentarias relacionadas con la planificación de la evaluación educativa afecta el proceso administrativo de la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado " de la Parroquia El Quinche, de la ciudad de Quito Provincia del Pichincha.

3. La falta de aplicación de las normas de evaluación del proceso administrativo y la falta de apoyo del Ministerio de Educación inciden negativamente en el mejoramiento académico de los educandos de la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado ".

Al desarrollar esta investigación nos proponemos los siguientes objetivos.

#### **OBJETIVOS GENERALES:**

- Conocer como se realiza la evaluación del proceso administrativo en la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado de la ciudad de Quito, con el fin de proponer alternativas para su mejoramiento.
- Auscultar la realidad del sistema de evaluación del proceso administrativo en el campo de la planificación y de la organización en la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Destacar la importancia de la evaluación administrativa, en la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado " de la ciudad de Quito.

2. Determinar las normas de evaluación administrativa en los centros de nivel primario según el Reglamento de Supervisión Educativa, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
3. Conocer las escalas de evaluación aplicadas al personal administrativo en la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado ".
4. Analizar las normas de evaluación administrativa según el reglamento del Ministerio de Educación y Carrera Administrativa aplicadas a la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado ".
5. Proponer y diseñar un Manual de Calidad de Evaluación Administrativa que sirva de apoyo para los directivos del establecimiento en base a los lineamientos didácticos pedagógicos actuales de educación primaria.

Los métodos utilizados en la presente investigación son los siguientes:

### **INDUCTIVO DEDUCTIVO**

Para conocer los recursos, métodos y técnicas empleados por los directivos y docentes.

## **DESCRIPTIVO**

Para conocer el sistema de evaluación administrativa del cual dispone la escuela.

## **ANALÍTICO SINTÉTICO**

Para analizar y determinar la significación de evaluación administrativa y conocer criterios vertidos por todas las persona involucradas en el queacer educativo.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron: observación directa del establecimiento educativo y sus diferentes áreas, cuestionarios de encuestas y entrevistas al personal directivo, docentes, administrativo y alumnado.

La Escuela " Pío Jaramillo Alvarado " cuenta con 690 alumnos, se trabajó con una muestra representativa de 32 estudiantes de los niveles de quinto y séptimo año de educación básica. Dos directivos; 22 profesores ( 5 especiales y 17 específicos).

Nuestra Tesis comprende seis capítulos.

El Capítulo # I contempla los Aspectos Teóricos Básicos sobre la Evaluación del Proceso Administrativo, bases conceptuales, Propiedades, clases evaluaciones, etc; para su desarrollo, hemos aplicado las técnicas bibliográficas, recurriendo a consultas en Bibliotecas de la ciudad de Quito.

El Capítulo # II aborda sobre la Norma de Evaluación Administrativa en los Centros de Nivel Primario según el Reglamento y Leyes de Educación y Cultura, se ha tomado como referencia la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la Ley de Carrera Docente del Magisterio Nacional y los Reglamentos respectivos, se ha recurrido a las fuentes de información como el Ministerio de Educación y Cultura, las Oficinas de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, consultas en Bibliotecas, con la finalidad de evaluar el proceso educativo del nivel primario.

El III Capítulo corresponde a las Escalas de Evaluación Administrativa de autoridades, y su incidencia es en la promoción de los estudiantes del nivel primario de la escuela " Pío Jaramillo Alvarado " en el cual se analiza la calificación anual de servicios y escalas de calificación, rendimiento y diserción estudiantil y los resultados de la promoción y no-promoción de los estudiantes durante el año lectivo 1998 - 1999.

En el Capítulo IV se estudia la evaluación del proceso administrativo de la Escuela Fiscal Mixta " Pío Jaramillo Alvarado " tanto en su nivel interno como rol de los directivos en la Escuela, papel del personal docente y dicente como en el nivel

externo relacionado al rol fundamental de los supervisores escolares en el procedo administrativo.

El Capítulo V se refiere a las conclusiones a los que se ha llegado luego del tratamiento de los resultados obtenidos en la investigación y se plantean las recomendaciones que hemos considerado pertinentes.

Para realizar un análisis provechoso y útil de estos resultados, debe enfatizarse que los Directivos, el Personal docente, alumnos y Padres de Familia de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, están conscientes de las acciones que se tomarán para solucionar las deficiencias y problemas detectados, para lograr así una efectiva mejora de la evaluación administrativa en pro de la calidad en la educación de este Establecimiento Educativo.

En el Capítulo VI planteamos una propuesta referente a la elaboración de un Manual de Calidad en la administración de una institución educativa que servirá tanto a Directivos y Maestros, para que por medio de este Instrumento se canalice de una mejor forma el Control de una buena Planificación, Organización y Evaluación Administrativa.

Este Manual de Calidad tiene una relación directa con las estrategias del Establecimiento Educativo, para el efecto del cumplimiento de normas,

requisitos, funciones y responsabilidades de cada una de las personas involucradas en el sistema educativo.

Nuestra investigación ha tenido entre otras la virtualidad de poner sobre la mesa de la discusión este tema tan polémico, como es la necesidad de contar con un Sistema Nacional de Evaluación Administrativa en los Centros de Nivel Primario, que nos han permitido conocer el verdadero estado administrativo de manera permanente; y por otro lado el que se institucionalice si la palabra no resulta tan formal, la rendición de cuentas a los usuarios directos o indirectos del sistema educativo.

# **CAPITULO 1**



**Uno puede triunfar en cualquier cosa  
en la cual ponga entusiasmo**

# CAPITULO I

## ASPECTOS BÁSICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Existen diversas concepciones sobre lo que es la Administración, así: Reinaldo Zamora señala que "Administración es la ciencia social, conformada por principios técnicos, y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales en esfuerzo cooperativo, tendientes a alcanzar objetivos comunes" <sup>1</sup>. A la vez también Joaquín Gómez en una dirección parecida expresa que la "Administración es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común"<sup>2</sup>

Marshall Dimock señala que: "La Administración concierne el estudio de los problemas, actitudes, organización, técnicas y programas de sección aplicables a la realización de un propósito." <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ZAMORA, Reinaldo: " La escuela de Juan José " Ecuador P. 20

<sup>2</sup> GÓMEZ, Joaquín: " La administración moderna y los sistemas de información " P. 17

<sup>3</sup> DIMOCK, Marshall: " The study of administration" Cita de José Galván "Tratado de administración general "



A su vez la Dra. Catheryn Seckler dice: " La Administración consiste en trabajo colectivo sistemático para lograr un propósito.<sup>4</sup>

Además autores como los ya señalados y el mismo Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (1972) en sus conceptualizaciones, se refieren a un aspecto de carácter TÉCNICO. Con el tiempo los autores han ido imprimiendo en sus conceptos direcciones nuevas, así, la idea central de la Administración es la de un proceso de secuencias y acciones, tendientes al logro de un producto óptimo.

La concepción de la Administración como un proceso, antes que como técnica, es realmente nueva y nos ubica en el uso controlado, secuencial, sistemático de los recursos humanos, físicos y económicos, para llegar al logro óptimo de los objetivos previamente establecidos.

Galván luego de citar varios autores señala que "Todos ellos mencionan tres elementos necesarios en la definición":

**PRIMERO**, un propósito, una meta, un fin, un objetivo.

**SEGUNDO**, un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo y,

**TERCERO**, un proceso de vigilancia, de supervisión que tiene por objeto hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos.

---

<sup>4</sup> BACKLER, Catheryn: Cita en el " Tratado de Administración General" de "José Galán" p. 3

De modo que la Administración en general, para los autores sobre esta materia, significa un proceso, por medio del cual, se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con un mínimo de tiempo, energía y materiales o dicho de otro modo, con mayor eficiencia.

El mismo autor señala algo muy simple pero real "Donde quiera que haya una institución, hay una Administración".<sup>5</sup>

Jesús Ugalde cree conveniente señalar que "A esta manera de concebir la Administración", se debe agregar que, "Siendo una actividad dinámica, coherente, secuencial y sistemática, debe también responder a la participación creadora de la mente humana"<sup>6</sup>, principio en el que se apoya la obra de autor.

Si se toma los elementos comunes y los más relevantes se puede conceptualizar a la ADMINISTRACIÓN como ciencia, arte y profesión que mediante un proceso secuencial y activo de un grupo social organizado, logra la realización eficiente de objetivos comunes propuestos.

Administración también es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva.

---

<sup>5</sup> GALVÁN, José " Tratado de Administración" P. 3

<sup>6</sup> UGALDE, Jesús " Administración Institucional" San José UNED P. 75.

- Es un proceso o forma de trabajo que consiste en guiar o dirigir a un grupo de personas hacia las metas u objetivos de la organización.
  
- Es la guía dirección y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo.

Partiendo del concepto general de Administración y de los varios conceptos de Administración Educativa o Escolar se puede señalar que: se ocupa de ver como un grupo de personas y recursos materiales que actúan con unidad de cuerpo al logro de metas u objetivos claramente definidos para la satisfacción de necesidades sociales.

La Administración educativa es una ciencia aplicada y ética que se preocupa de los fenómenos humanos involucrados en el quehacer educativo, dependiente de un sistema de valores necesarios para la toma de decisiones según objetivos preestablecidos y políticas definidas.

## **1.2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN**

El comité PHI DELTA KAPRA del Modelo CIPP, STUFF Lebeam señala que Evaluación es “El proceso de delinear, obtener y promover información útil para juzgar diferentes alternativas de acción”<sup>7</sup>. Esta definición se fundamenta en tres ideas básicas:

---

<sup>7</sup> UGALDE, Jesús: “Administración Institucional” P. 217

- La realización de actividades que representa la acción en el proceso.
- La toma de decisiones que promueve el avance del proceso mismo.
- La evaluación, entendida como la acción de juzgar las actividades y las decisiones.

Según esta definición existen:

- a) LA EVALUACIÓN DE CONTEXTO que sirve a las decisiones necesarias en la etapa de planeamiento para identificar, seleccionar y formular objetivos.
- b) La EVALUACIÓN DE INSUMO que permite las decisiones de organización y estructuras básicas para el diseño de programas y proyectos.
- c) LA EVALUACIÓN DE PROCESO que determina las acciones durante la ejecución de las obras procesos o actividades y permite el control del desarrollo de los programas y proyectos.
- d) La EVALUACIÓN DEL PRODUCTO que sirve para la toma de decisiones conducentes a juzgar y criticar los resultados finales de los programas, proyectos y a reaccionar ante ellos.<sup>8</sup>

Jesús Ugalde dice que evaluación es "El proceso mediante el cual se identifican localizan y estudian las áreas de decisión seleccionando para eso la información con

---

<sup>8</sup> UGALDE, Jesús: "Administración Institucional" P. 218

que elaboran las sugerencias útiles para que aquellos que tengan la responsabilidad de tomar decisiones puedan escoger entre alternativas diferente".<sup>9</sup>

Según esta definición, La Evaluación se basa en los siguientes principios:

1. La evaluación es un proceso y a la vez forma parte de sistemas más completos como son el educativo en general, y el administrativo en particular.
2. La Evaluación, en el contexto de la Administración Educativa, forma parte del proceso constante de tomar decisiones.
3. En la relación de la evaluación, debe obtenerse información relacionada con procesos hechos fenómenos, actividades recursos, institucionales y personas.
4. La información así obtenida se utiliza, para elaborar sugerencias de decisión.
- 5- Las sugerencias de decisión se presentan a manera de alternativas ante la persona responsable de la institución educativa, programa, proyecto o actividad, para que le ayuden a decidir entre las mejores.
- 5- Las decisiones se toman según criterios señalados previamente, referidos a la eficiencia y a la eficacia del proceso.

---

<sup>9</sup> UGALDE, Jesús: "Administración Institucional" P. 220

Toda evaluación puede ser considerada como una investigación evaluativa. Desde este punto de vista son válidos para la evaluación todos los instrumentos de que puede echar mano uno.

“Gran parte de una evaluación y cuestionarios para recolectar información acerca de los beneficiarios del proyecto evaluado tratando de determinar quienes son, qué es lo que hacen en él y cuáles son, han sido sus actitudes y conductas antes y después de su participación en el proyecto. Otras veces los evaluados recurrirán a registros, documentos, archivos y otros instrumentos bibliográficos o documentales “Folleto de la Supervisión Escolar”.

El término evaluación es una palabra ELÁSTICA que se entiende para abarcar muchas clases de juicios así evaluación de la venta de un producto, la evaluación de la tarea de un trabajador, la evaluación de una institución, etc. “Lo que tiene en común todos los méritos de algunas cosas”.<sup>10</sup>

Al examinar y sopesar una tarea o un fenómeno valiéndose de algún patrón, parámetro se está evaluando.

Si tomamos a la educación como una empresa, la más importante de nuestra sociedad. (Todos los ciudadanos en algún momento de su vida tienen que ver con la educación) necesita también ser evaluada. Es vital conocer los logros, los productos, si se cumplieron o no sus metas y en qué medida se alcanzaron los objetivos planteados. Lastimosamente muchos programas nuevos, revisados e introducidos de otros países

---

<sup>10</sup> WEISE, Camel: “Investigaciones Evaluativa” P. 13.

que se han aplicado, no han sido evaluados y sin conocer todavía su actividad o no, se comienza a aplicar otro.

Es importante evaluar entonces para tomar las decisiones educativas y en nuestro medio no se lo hace.

Los problemas en materia educativa son múltiples y complejos y la superación de los mismos exige la adopción de medidas concretas cuya ejecución demanda en la mayoría de los casos la racionalización de los recursos y el tiempo pero todo se puede saber si se evalúa.

### **1.3 EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **1.3.1 Concepto**

Más de una vez se ha dicho que la evaluación administrativa es el talón de Aquiles de la función de la integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las clases principales para la correcta conducción de esta. En la base para determinar quien es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto. También es un elemento importante para el desarrollo administrativo.

La evaluación administrativa es o debería ser parte integral de un sistema de administración. Saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración de persona, dirige y controla debidamente, es en realidad la única manera

de garantizar que quienes ocupan puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz.

Uno de los métodos de más amplio uso en la evaluación administrativa es el sistema de evaluar el desempeño de los administradores con base en el establecimiento y cumplimiento de objetivos verificables.

La evaluación administrativa es esencial para una administración eficaz. En ella debe medirse el desempeño tanto en el cumplimiento de metas y planes como de los administradores en cuanto tales, esto es, que tan aceptablemente ejercen las actividades administrativas más importantes.

Desde 1886 con Fayol pasando por Newman, Davis, Ferry entre otros se sostiene que los factores del proceso son cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control; Aunque algunos autores añadan un quinto Factor la Coordinación.

Por consiguiente la Evaluación Administrativa deberá ser aplicada en estos cuatro factores.

En cada factor de la Administración se repite el proceso de la Administración, de modo que en la Planeación, necesariamente deberá haber (planeación, organización, dirección, control – evaluación) y así sucesivamente para los demás factores.

De ahí el estudio y tratamiento de cada factor es amplio, entre ellos se halla íntimamente vinculados en forma secuencial.

- **PLANIFICAR.**- Es determinar con anticipación los fines, metas u objetivos de la organización y los medios para lograrlo.

En otras palabras, es decir: Qué hacer? , Cómo hacer? y Quién lo va hacer?.

TERRY señala que la Planificación es el área de arranque lógico de la Administración y es la función básica para las otras funciones administrativas fundamentales.

Entre las ventajas de la Planificación están las siguientes:

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósito,
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro de objetivos, ya que reduce las actividades al azar.

De ahí se puede distinguir que la planeación es una función básica del proceso administrativo que prepara el juego de decisiones para una acción futura, dirigida al logro de metas, a través de óptimos medios.

- **ORGANIZAR.**- Es establecer el modus operandi, es decir las actividades que se han de llevar a cabo para cumplir los objetivos. Al organizar el Administrador coordina, mediante el diseño de una estructura formal organizativa, todos los recursos disponibles,

humanos y físicos orientados hacia el fin y objetivos establecidos en la Planificación: divide el trabajo, asigna responsabilidades, determina procedimientos, etc. Leslie Rue, Señala que "La organización es fundamentalmente un proceso de distribución de trabajo".<sup>11</sup>

En la Organización existen cuatro componentes básicos, que Terry mediante la sigla TRAE se refiere a:

1. **TRABAJO.-** Las funciones a cumplirse
2. **RELACIONES.-** Es un empleado con su tarea.
3. **AMBIENTE.-** Incluye los medios físicos y el clima general dentro del que los empleados realizan sus tareas.
4. **EMPLEADOS.-** Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total.<sup>12</sup>

- **DIRIGIR.-** Es guiar, supervisar a quienes realizan el trabajo estructurado de acuerdo a la planificación. Básicamente la Dirección consiste en supervisar, motivar, mantener líneas de comunicación entre todos los miembros de la organización, causar los cambios necesarios para la obtención de los objetivos y resolver los conflictos inevitables en toda estructura organizativa en funcionamiento.

---

<sup>11</sup> LESLLIEERRUE, "Principios de la administración" P. 29

<sup>12</sup> TERRY, George: Principios de la Administración . P.41.

Una buena organización dentro de una empresa o institución para:

- Obtener más logros en menos tiempo y con menos consumo de materiales y esfuerzo.
- Los empleados conocen sus tareas y obligaciones como la relación que tienen con su superior.

Constituye el punto de enlace entre lo teórico y la práctica. Lo que debè ser y lo que es?

- **CONTROLAR O EVALUAR.**- Es revisar, regular y evaluar constantemente toda operación a fin de verificar que se realice de acuerdo a la planificación, para corregir oportunamente errores o desviaciones sea en la planificación, en la estructura organizativa o en la parte operativa.

Fred Luthans, refiriéndose al control dice que: " Es el hecho de asegurarse de que las actividades se realicen bien".<sup>13</sup>

A pesar que a veces se confunde el control como la pérdida de la libertad, en toda organización debe realizarse el control para asegurar que la ejecución este de acuerdo con los principios establecidos al plan adoptado y a las estructuras emitidas.

---

<sup>13</sup> LUTHENS, Fred: (1973) "Introducción a la administración de Contingencias" Bussines Horizons, USA P. 143.

Los elementos del control son tres:

- Patrones que representan el desempeño deseado.
- Comparación de los resultados reales con los patrones.
- Acción de corrección.

Existen diferentes clases de control para una buena evaluación administrativa.

Según Milton Maldonado atendiendo a tres puntos de vista y son los siguientes:

#### A) POR LA FUNCIÓN

1. Control Administrativo. A todas las actividades de la empresa o institución.
2. Control previo. Al campo monetario.

#### B) POR LA UBICACIÓN

1. Control interno. Proviene de la misma entidad.
2. Control externo. Proviene fuera de la entidad.

#### C) POR LA ACCIÓN

1. Control previo. Antes que ocurra un acto administrativo.
2. Control concurrente. Es el que se produce al momento que se está ejecutando el acto administrativo.

3. Control Posterior. Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad.

### **1.3.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Jesús Ugalde señala que Administración Educativa es " Un Proceso que, en su realización comporta varias acciones encadenadas como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible. <sup>14</sup>

Las funciones de estos órganos son variadas: recoger y analizar los datos que permitan prever las necesidades educativas y calcular la mejor distribución de los medios disponibles; concretar en objetivos precisos las líneas de acción establecidas por la política educativa; planificar la asignación de planes y objetivos, construir y mantener (o subvencionar) centros de enseñanza, reclutar el profesorado y proporcionarle los medios materiales y la asistencia técnica necesaria.

### **1.3.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA**

La Evaluación Administrativa como aspecto específico de la Administración de Sistemas tiene por objeto el estudio de la decisión referida a la investigación, diseño y comunicación del manejo administrativo.

---

<sup>14</sup> UGALDE, Jesús: " Administración Institucional" P. 75

La Evaluación Administrativa que es parte de la Administración educativa tiene por objeto, evaluar la decisión referida a la Investigación, diseño y comunicación del mensaje educativo institucionalizado por la sociedad.<sup>15</sup>

#### 1.3.4 PROPIEDADES DE LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Debe ser objetiva, es decir que describa las cosas tal cual son y no como las ve el evaluador o como las interpreta los participantes.
2. El desafío es aprobar que independientemente de las apreciaciones, subjetivas, las cosas sucedieron de una determinada manera.
3. Ser precisa, se obtendrá mediante la utilización de herramientas escogidas.
4. Deberá establecer criterio claros y específicos que vayan en beneficio o éxito de la empresa o institución evaluada.

#### 1.3.5 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En la Evaluación Institucional se distingue los siguientes pasos:

**MEDICIÓN.-** Para evaluar el logro de un objetivo, es necesario ante todo medirlo de alguna manera, de modo que se maneja cuantitativamente. Se deberá utilizar por lo tanto un instrumento adecuado.

---

<sup>15</sup> MATERI, Lilia de y BAHLEC, Ruth: (1987) "Administración y Organización de los sistemas escolares" El Ateneo, P. 12

En Psicología se utilizan los Textos y en el rendimiento educativo utilizan las pruebas elaboradas por los maestros. Por lo general en materia alumno se educativa ahí termina el proceso sólo con la medición ( valores cuantitativos).

1. **COMPARACIÓN DE UN PARÁMETRO.-** El resultado de una medición no tiene en sí ningún significado. Es preciso ubicarla con respecto a un patrón, norma o parámetro.
2. **JUICIO DE VALOR.-** De la comparación entre resultado de la medición y la norma, se produce el juicio de valores. Este paso es el específicamente evaluativo, pero indiscutiblemente necesario de los dos pasos anteriores para evitar ser algo subjetivo y gratuito.
3. **SE RETROALIMENTA.-** Se toma decisiones y se informa. La evaluación es importante contemplarle en su totalidad como un proceso dinámico y sistemático y ubicarle como parte integral y fundamental de toda acción educativa.

#### 1.4 EJES O DIRECTRICES

En este punto sale a resaltar Quiénes evalúan?

Los evaluadores son las personas encargadas de realizar este proceso:

Son **EVALUADORES EXTERNOS** aquellos especialistas, administradores o técnicos del sistema educativo a quienes se contrata para evaluar algún programa o

proyecto. Los Directores de escuelas y Liceos, Los Rectores, Vicerrectores, Decanos y Directores de Universidades Académicas, de Instituciones de Educación Superior, los Asesores - Supervisores, el Personal especializado de Evaluación Institucional, etc., Son buenos ejemplos de ellos. En cambio COMO EVALUADORES INTERNOS, podemos identificar a los Estudiantes, Profesores, Orientadores y el Personal Técnico Administrativo y Administrativo propiamente dicho, de las Instituciones que se evalúan.

En cuanto son verdaderamente los EVALUADORES EXTERNOS, Miltón Maldonado dice que son las personas que no pertenecen a la Institución y que se les contrata para que realicen la evaluación.

Los Directivos de Escuelas pertenecen a la Institución que administra, pero al no existir evaluadores externos especializados en educación que realicen la evaluación de cómo los administradores escolares están llevando su función, es necesario que los propios Directores evalúen su propia labor administrativa.

En nuestro medio, los supervisores preocupados por la marcha de los planteles a su cargo "evalúan" mediante alguno que otro cuestionario por ellos diseñados simplemente por las gestiones, logros alcanzados en labor material; ausencia de problemas o presencia de ellos en la Institución.

Sin embargo los administradores escolares siguen con su propia problemática sin la verdadera ayuda técnica que necesitan para llevar a cabo una eficiente Administración Institucional, es al llenar este vacío hacia donde apunta la investigación nuestra, materia de esta tesis.

Existen varias clases de Administración en relación con el sector económico que atiende. Desde este punto de vista se clasifican en público y privada. Hay autores que sostienen que existe, la mixta.

Ramiro Carrillo Landeros, a más de tomar en cuenta la Administración Pública y Privada, habla de la Administración Pública Paraestatal que corresponde a empresas descentralizadas de participación estatal y de fideicomiso público.

Las directrices de la Administración se orienta al ámbito, a la aplicación y a la estructura.

<b>POR SU AMBIENTE</b>	<b>POR SU APLICACIÓN</b>	<b>POR SU ESTRUCTURA</b>
Internacional	Personal	Ejecutiva
Federal	Presupuesto	Legislativa
Nacional	Financiera	Judicial
Regional, etc.	Materiales, etc.	Militar
		Escolar, etc.

Los ejes y directrices, también se les conoce con el nombre de proposiciones. Fayol señala los siguientes principios.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Facultad de Ciencias Administrativas de la U.C. Apuntes sobre directrices de la Administración).

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO.-** Es un medio de obtener el máximo provecho a través de la simplificación de funciones.
2. **AUTORIDAD.-** Es la función de mandar y el poder de hacerse obedecer.
3. **DISCIPLINA.-** Relativo al cumplimiento y obediencia de leyes y reglamentos.
4. **UNIDAD DE MANDO.-** Es un aspecto fundamental del principio de escala jerárquica.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN.-** Este principio se le puede explicar de la siguiente manera; un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiene el mismo fin.
6. **SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL.-** El interés que debe primar es de la institución, o establecimiento educativo.
7. **REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.-** Constituye el precio del servicio.
8. **CENTRALIZACIÓN.-** Tanto la centralización como la descentralización son elementos variables que ordena a un organismo administrativo.
9. **CADENA ESCOLAR.-** ( Línea de autoridad ) Llámese a la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores.

10. **ORDEN.**- Se refiere al lugar propio para cada persona dentro de la organización.

11. **EQUIDAD.**- Es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. **ESTABILIDAD DEL PERSONAL.**- El cambio frecuente de actividad conduce a pérdidas de energía y tiempo así como el relajamiento del sentido de responsabilidad de las personas.

13. **INICIATIVA.**- El espíritu de iniciativa debe fomentarlo el administrador aún sacrificando su amor propio, que en ocasiones es el obstáculo más poderoso para que las buenas sugerencias de los subordinados se cristalicen en una acción saludable al organismo en general.

14. **ESPÍRITU DE GRUPO.**- La unión hace la fuerza, la armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin, es fuerza poderosa que no debe descuidarse.

A estos catorce principios de directrices se les puede agrupar en tres grupos considerando a quienes va dirigido.

#### GRUPO I

Principios o directrices  
para la Administración

AUTORIDAD, UNIDAD DE DIRECCIÓN  
EQUIDAD, INICIATIVA, ESTABILIDAD  
DEL PERSONAL.

**GRUPO II**

**Principios o Directrices  
para los Subalternos**

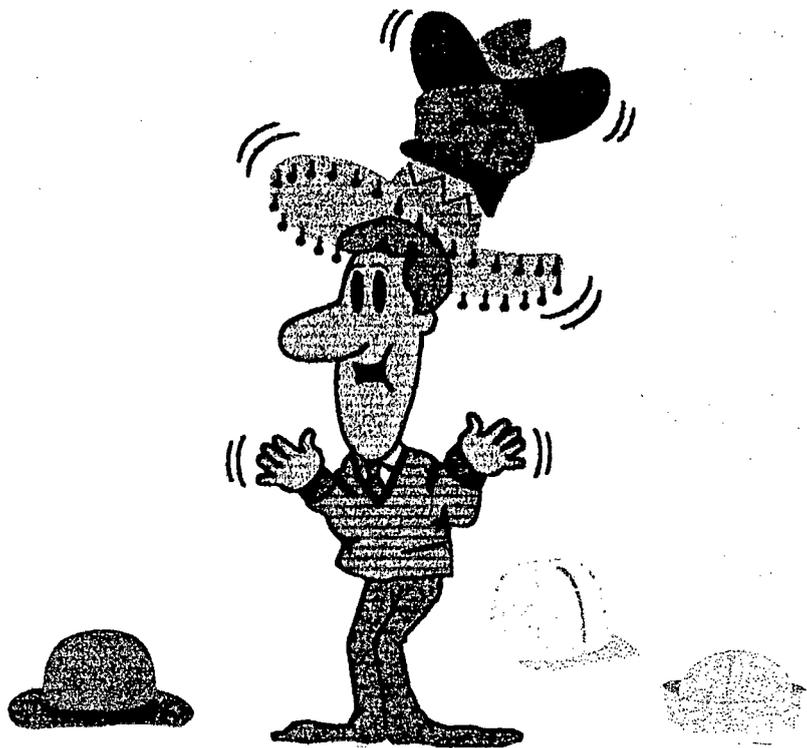
**División del trabajo, orden unidad de  
mando, remuneración del trabajo.**

**GRUPO III**

**Principios y Directrices  
para todos**

**Disciplina, subordinación del interés  
particular al interés general, espíritu  
de grupo.**

## **CAPITULO 2**



**Es preciso saber exactamente que es lo  
que se desea ser o conseguir**



## CAPÍTULO II

### **NORMAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS DE NIVEL PRIMARIO SEGÚN REGLAMENTO Y LEYES DE EDUCACIÓN Y CULTURA.**

#### **2.1.- Reglamento de evaluación y supervisión educativa 1995.**

La supervisión educativa es un sistema técnico de carácter pedagógico y administrativo, encargado de encauzar la consecución de los fines y objetivos de la educación y velar por el cumplimiento de las normas vigentes, mediante un proceso sistemático y permanente: promover y animar el mejoramiento de la calidad de la educación para asegurar el óptimo aprovechamiento de sus recursos en favor del desarrollo socioeconómico del país.

El ámbito de actuación de la supervisión educativa ecuatoriana comprende todos los establecimientos de los distintos subsistemas, modalidades y niveles del sistema educativo, excepto el nivel universitario.

Los supervisores de educación son autoridades académicas y administrativas. Para el desempeño y cumplimiento de sus funciones específicas, legalmente encomendadas, requieren de la colaboración e información de otros organismos e instituciones educativas.

El sistema de supervisión es único, integrado y flexible. Comprende los niveles institucional, local, provincial, regional y central.

A nivel institucional la supervisión es ejercida por los directivos de los establecimientos educativos, en coordinación con la supervisión provincial.

A nivel local la estructura de la supervisión esta constituida por el Equipo Integrado de Supervisión Educativa -ESE- conformado por supervisores de los diferentes subsistemas, modalidades y niveles, quienes actúan sobre todos los servicios y establecimientos de una unidad territorial educativa, TE, la misma que consiste en una área geográfica determinada. Cada EISE tiene un coordinador.

- Cada supervisor tiene bajo su responsabilidad varios establecimientos educativos de su nivel y/o modalidad; su acción es coordinada con los integrantes de su respectivo EISE y su plan de trabajo. Los directivos de los establecimientos educativos pueden demandar los servicios de supervisión especializada que requieran, por medio del coordinador del EISE.

El guía técnico pedagógico de Educación Técnica, los coordinadores de Educación Especial. Los promotores de Educación Popular Permanente y Cultura Física, actúan como elementos de apoyo para asesorar y orientar en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Las funciones de los supervisores en los distintos niveles: local, provincial, regional y central son:

- Asesorar, orientar, controlar y apoyar al desarrollo profesional del personal de los establecimientos y servicios de su jurisdicción.
- Evaluar, conjuntamente con los directivos, personal docente, administrativo y comunidad, el desarrollo institucional de los planteles educativos asignados y sugerir alternativas de mejoramiento.
- Prevenir, conocer e investigar los problemas de orden técnico, pedagógico y administrativo y sugerir alternativas de solución al equipo al que esta integrado.
- Apoyar en los aspectos técnicos, académicos y administrativos al coordinador del equipo al que pertenezca, proponer alternativas educativas y la racionalización de los recursos humanos de su ámbito, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Informar periódicamente, por escrito al coordinador de su equipo sobre los resultados de su acción supervisiva, para evaluar y reorientar el proceso educativo.

Las funciones de los organismos y consejos a nivel local (EISE); provincial (Consejo de Coordinación); regional (EISER), y central (EISEC), consisten en elaborar en su nivel correspondiente:

- Los planes operativos, estrategias, presupuestos forma de control y justificación.
- Informes periódicos de seguimiento.
- Evaluación del plan con la memoria correspondiente.

- Proyectos de acción, estrategias, recursos, instrumentos técnicos que garanticen el mejoramiento de la calidad educativa de los establecimientos y organismos de su jurisdicción.
- Actuar como asesores en aspectos técnicos, académicos, administrativos o normativos de las autoridades correspondientes, mediante apoyo en la toma de decisiones en procesos de racionalización de recursos, adecuación al entorno y a la comunidad. Con tal fin podrán tomar iniciativas propias de elaboración de proyectos e informes.
- Informar y asesorar a nivel inmediato superior de las autoridades correspondientes mediante la entrega de documentos (planes, memorias, informes) y de la comunicación permanente y sistemática de los procesos y resultados obtenidos.
- Realizar auditorias de gestión de programas, proyectos y políticas educativas a nivel institucional, local, regional, provincial y central.
- Dar apoyo, dinamizar y orientar los procesos que están en su ámbito con una presencia continua y participación positiva.
- Impulsar la interrelación entre los diversos organismos.
- Realizar seguimiento y evaluación de los establecimientos, proyectos y programas, así como el propio sistema de supervisión para su reactivación permanente.

- Proponer los reajustes de recursos humanos y materiales en forma oportuna, de conformidad con las normas vigentes.
- Proponer las reestructuraciones territoriales, el número de plazas y los perfiles requeridos para cada UTE, con el fin de realizar la convocatoria a concurso.

Para ejercer las funciones de Director Nacional del Sistema de Supervisión, coordinador del EISER, subdirector provincial de educación y/o jefe provincial de supervisión, coordinador de EISE y supervisor de EISER se requiere:

- Formación profesional de nivel académico superior.
- Estar en servicio activo como supervisor, tener experiencia mínima de cinco años como supervisor, central, regional o provincial y de dos para coordinador de EISE.
- No haber sido sancionado con remoción o suspensión en el ejercicio de la función supervisiva o docente.
- Ser designados por el Ministro de Educación, previo concurso de títulos, merecimientos y oposición.

### **2.1.1 EVALUACIÓN**

Los supervisores serán evaluados por sus coordinadores y equipos de nivel inmediato superior y serán acreedores a estímulos y sanciones en el ejercicio de sus

funciones, con sujeción a las disposiciones contempladas en la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y su Reglamento

La capacitación permanente y continua es deber y derecho de los supervisores. Estará incluida en los respectivos planes operativos y será evaluada sistemáticamente.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes garantiza la profesionalización de los supervisores educativos en servicio.

Para permanecer en el ejercicio del cargo de supervisor, es obligación aprobar mínimo cada dos años, cursos por un tiempo agregado de 120 horas, sea como facilitado o participante, abalizado por la DINACAPED.

### **2.1.2 PROMOCIÓN**

La supervisión educativa constituye una carrera garantizada por la Ley de Educación y la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, cuyos puestos de trabajo se convocarán por unidades territoriales educativas, especificando nivel, modalidad y especialidad, según el perfil profesional requerido.

El proceso de selección, de acuerdo con la Ley y Reglamento citados considerará: los merecimientos, concurso de oposición y un proyecto ajustado al perfil y Unidad Territorial para la que se concurre.

Los supervisores provinciales rotarán de su lugar de trabajo obligatoriamente después de permanecer ininterrumpidamente 3 años en una UTE.

Los cambios de los supervisores, en los niveles provinciales, regional y central estarán supeditados a las reales necesidades de los equipos. Las promociones de los supervisores se realizarán previo concurso de merecimientos y oposición, según perfiles necesarios. El procedimiento será sometido a las regulaciones pertinentes.

## **2.2 LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

La evolución es el principio fundamental sobre el que se sustenta la vida social. Hegel admite que la "última realidad del universo es por sí evolución y progreso". La sociedad es un organismo dinámico que marcha incesantemente hacia la escala infinita del progreso. Un cambio continuo le caracteriza. Cambio de hábito y de costumbres, de técnicas y de acciones que, a su vez, obligan la adopción de nuevas formas estructurales.

La superestructura institucional tiene que adaptarse a este anhelo de cambio y de superación que dignifica al hombre. Ningún aspecto de la vida social puede detenerse los pueblos paulatinamente y en veces a costa de inmensos sacrificios, van conquistando nuevos niveles de civilización y de cultura, para colocarse a la altura de los tiempos. Lo que básicamente diferencia a las naciones es el ritmo de su respectivo avance, que requiere programación y técnica.

El Ecuador republicano en siglo y en media historia turbulenta y acerba, a pesar de sus quebrantos internacionales y de los errores de sus gobernantes, ha alcanzado un progreso material y cultural de relativa importancia. Progreso que se refleja entre otros aspectos, en su legislación social que tomó inusitado vigor durante el gobierno del Presidente Ayora.

Es a partir de 1926 que el Estado ecuatoriano repara, que existe el pueblo y que es necesario sentar los cimientos de su seguridad social, que es aún la meta que anhelan alcanzar las mayorías marginadas del país. La creación de la caja de pensiones inició una época de reforma social que cada día va asentándose.

El 27 de septiembre de 1928 se promulga la ley Orgánica de Hacienda que en su Título V, trata de los funcionarios y empleados públicos, para regular lo ateniende a nombramientos, cauciones, sueldos, viáticos, licencias y responsabilidades.

El 30 de octubre de 1959 se publica la Ley de Carrera Administrativa expedida por el Congreso Nacional, con la finalidad de mejorar la marcha de la Administración Pública, para lo cual establece la estabilidad de los empleados públicos idóneos, su capacitación técnica y el sistema de selección por méritos. Posteriormente el 6 de marzo de 1964, se promulgó la LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, en cuyos considerandos se expresa:

“ Que para impulsar la transformación económico y social del pueblo ecuatoriano y garantizar el más eficiente servicio a la comunidad, es indispensable mejorar la

Administración Pública, mediante el establecimiento de un sistema técnico de administración del personal civil de las dependencias del Estado, basado en el mérito.

“ Que es deber inherente al Estado democrático el otorgar iguales oportunidades de ingreso y progreso en el servicio público a todos los ecuatorianos sin discriminación de raza, sexo, religión o afiliación política, sin perjuicio de considerar la especialización y práctica en las labores para efecto del pago de los servicios prestados;

“ Que es necesario garantizar a los servidores públicos probos, estabilidad en sus cargos, las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa y la aplicación del principio universal de que, a igual trabajo corresponde igual remuneración.

En el lapso de 14 años, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa ha sido reformada sustancialmente mediante Leyes y Decretos. Su codificación se imponía en forma perentoria para facilitar su aplicación y consulta, y, principalmente como un trabajo propedeúico para emprender con la meditación que requieren los grandes avances legislativos. La elaboración de una nueva Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, necesaria para formar una burocracia diligente y capacitada, que sea un factor positivo en el progreso del país.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y REGLAMENTO actualizada a julio de 1997  
Quito Ecuador. Corporación de Estudios y Publicaciones.

En tal virtud las entidades del sector público ecuatoriano amparados por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, son los responsables de administrar el Subsistema de Evaluación y desarrollar el potencial de desempeño y aporte del recurso humano al servicio del Estado, a través de la Ex- Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo " SENDA " y la Ex-Dirección Nacional de Personal "DNP ". Hoy llamada oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional 'OSCIDI'.

Establece supresión de la SENDA de acuerdo al Decreto Ejecutivo # 41 publicado en el Registro Oficial # 11 de agosto 25 de 1998, y además la creación de la Oficina de Servicios Civil y Desarrollo Institucional.

- Encargada de establecer las políticas y normas de Administración de los Recursos Humanos y Desarrollo Institucional.
  
- Y que las facultades de la Dirección Nacional de Personal son asumidas por las Unidades de Recursos Humanos, excepto reclasificación, valoración y revalorización de puestos y a la administración del sistema de remuneraciones que se delegan al Ministerio de Finanzas.

### **2.2.1 EVALUACIÓN**

La Ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos en el servicio civil y carrera administrativa.

Establecer prácticas adecuadas de supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento condiciones de trabajo y otras, dentro de sus dependencias.

Sistema anual de Calificación.- Las Oficinas de Personal planteará y administrará un sistema anual de calificación de servicios con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos.

Calificación de Servicios.- La calificación de servicios servirá de base para:

Ingreso a la Carrera Administrativa

Asensos y despidos

Aumentos de sueldo

Concesión de otros estímulos que contemplan esta Ley o los Reglamentos, tales como:

Menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de adiestramiento.

Escala de calificaciones.- Habrá las siguientes calificaciones:

Excelente;

Muy buena;

Satisfactorio;

Deficiente; y

Inaceptable.

## **2.2.2.- DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **De la Dirección Nacional de Personal.**

La OSCIDI planificará, ejecutará y controlará la administración de personal del Servicio Civil. Así mismo asesorará en esta materia a las instituciones comprendidas en la Ley.

Sus funciones son:

- Elaborar las normas y procedimientos de aplicación para el Sistema Nacional de Administración y Desarrollo de Personal y sus subsistemas dentro de los lineamientos de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Suscribir los certificados que acrediten la calidad de servidores públicos de carrera.
- Disponer auditorías administrativas en las entidades de Servicio Civil, para verificar la correcta aplicación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

## **2.2.3.- PROMOCIÓN**

**Calificación para Promoción.-** Los ascensos se harán tomando en cuenta obligatoriamente la eficiencia de los servidores, medida a través de las calificaciones periódicas y complementarias, de los años de servicio.

**Prelación y Cursos para Ascensos.-** Los servidores públicos de carrera que se encuentra en igualdad de condiciones con los otros servidores públicos y con personas ajenas al servicio civil, al tratarse de ascensos, gozarán de prelación, habida cuenta de sus merecimientos y calificación de servicios.

Los ascensos se harán por concursos, excepto los casos en que el Reglamento determine lo contrario.

**Efectos de Calificación.-** El servidor público que mereciere la calificación de deficiente, volverá en el lapso de tres meses a ser calificado y, en caso de merecer igual calificación, será considerado como inaceptable.

### **2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL NIVEL PRIMARIO**

Conforme a las leyes vigentes la Evaluación Administrativa en el ámbito primario lo efectúa directamente el Ministerio de Educación y Cultura:

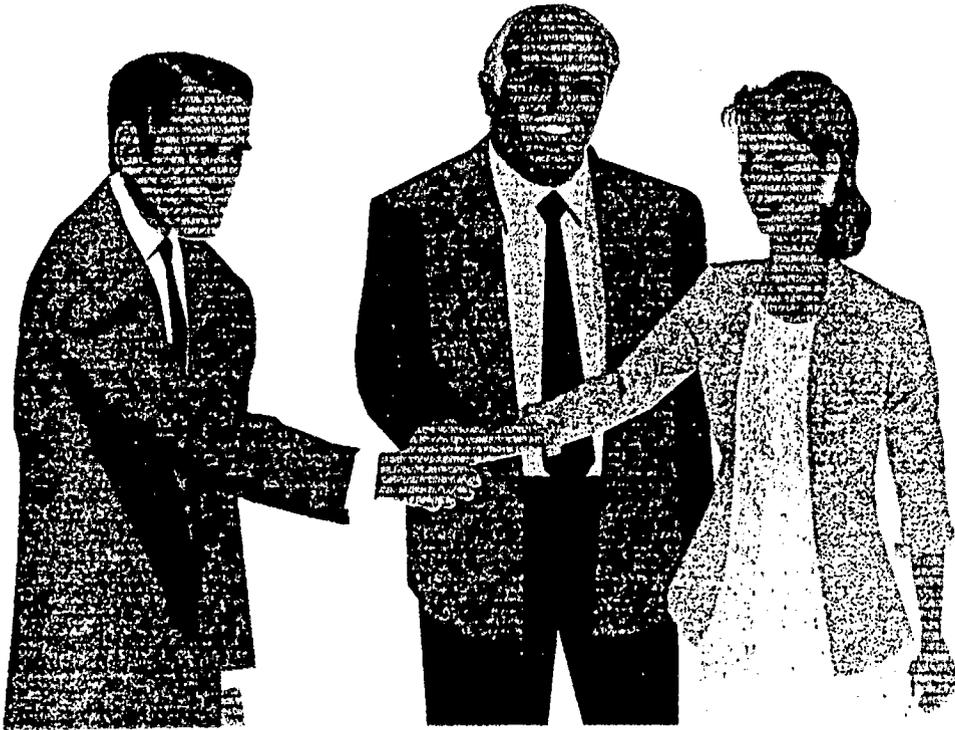
1. Por incentivo de los Supervisores de Educación.
2. Por pedido de las máximas autoridades (Director de la escuela).
3. A petición del Director del C. E. M.
4. A petición formal del Consejo Técnico.
5. Por una persona Jurídica ( Bajo denuncia).

Actualmente la UNESCO por convenio con el Ministerio de Educación se halla evaluando, el proceso de enseñanza – aprendizaje a los maestros, una investigación al nivel de padres de familia para determinar el porcentaje de alumnos (as) con que cuentan sus padres; también es evaluado el estudiante en las diferentes áreas para detectar el nivel de conocimiento.

Cabe señalar de las investigaciones que hemos realizado, se determina que por primera vez la UNESCO interviene en este tipo de evaluación conforme a los convenios efectuados con el Gobierno del Ecuador.

Otros organismos que son encargados de evaluar al proceso administrativo son aquellas Instituciones Gubernamentales que facilitan la Capacitación al Personal Docente, tales como: PROMECEB, EBEPRODEC. De las mencionadas entidades hasta el momento no han evaluado, no sucede así con el Supervisor que es capacitado por estos organismos, que ellos si prestan asesoramiento técnico- pedagógico y administrativo a los niveles de Educación básica.

## **CAPITULO 3**



**La determinación de no dejar de actuar  
se da la más firme garantía de triunfo**

## **CAPITULO III**

### **ESCALAS DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE AUTORIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO.**

#### **3.1.- CALIFICACIÓN ANUAL DE SERVICIOS**

Calificación de servicios es el proceso sistemático para evaluar el desempeño de los servidores públicos, teniendo en cuenta las características profesionales y personales de los mismos en el ejercicio de su puesto.

La calificación de servicios se desarrollará a través de las políticas, normas, métodos y procedimientos establecidos por la OSCIDI. ( Oficina de servicio Civil y Desarrollo Institucional ).

Serán evaluados todos los servidores públicos del servicio Civil a excepción de las máximas autoridades de cada institución.

La OSCIDI a través de la Secretaría de la Presidencia mantendrá actualizado el inventario de Recursos humanos de cada institución.

Los jefes realizarán anualmente la calificación de servicios a sus subalternos, en las fechas señaladas por los Directores de Recursos Humanos o la Oficina Departamental de Personal. El incumplimiento de estas disposiciones será sancionado por la autoridad nominadora de oficio, o a solicitud de la OSCIDI.

Quién deba efectuar la evaluación de conformidad con el artículo anterior debe haber desempeñado sus funciones por lo menos tres meses antes de la fecha de evaluación.

Los reclamos contra la calificación de servicios serán resueltos por un comité de tres servidores públicos, designados por la autoridad nominadora, en la cual obligatoriamente constará el Director de Recursos Humanos o el jefe de la oficina departamental de Personal.

La calificación obtenida en la evaluación del desempeño constituirá antecedentes para la concesión de los derechos y estímulos que establece la Ley así como para sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos y para mantener la calidad de Servidor público de carrera.

La calificación prevista en el artículo 98 ( Calificación de Servicios en el proceso sistemático para evaluar el desempeño de los servidores públicos, teniendo en cuenta las características profesionales y personales de los mismos en el ejercicio de un puesto), de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, se efectuará previo aviso a las Direcciones de Recursos Humanos o a la Oficina Departamental de Personal.

### 3.2.- ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Escala de calificaciones.- Habrá las siguientes escalas de calificaciones:

Excelente	EXC	-	88	-	100
Muy buena	MB	-	63	-	87,9
Satisfactorio	ST	-	38	-	62,9
Deficiente	DEF	-	25	-	37,9

( Referencia Art. 98 Escala de Calificaciones – Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa).

### 3.3. DESARROLLO PROFESIONAL Y AÑOS DE SERVICIO.

#### 3.3.1. DESARROLLO PROFESIONAL

De conformidad a las normas y procedimientos que rigen la Administración y Supervisión Educativas, cada puesto de trabajo, para su desempeño, está condicionado al cumplimiento de un conjunto de requisitos mínimos de carácter relevante en el proceso selectivo; en el presente análisis estos se orientan hacia el área de desarrollo profesional y años de servicio en la educación conforme a los siguientes cuadros y análisis estadísticos.

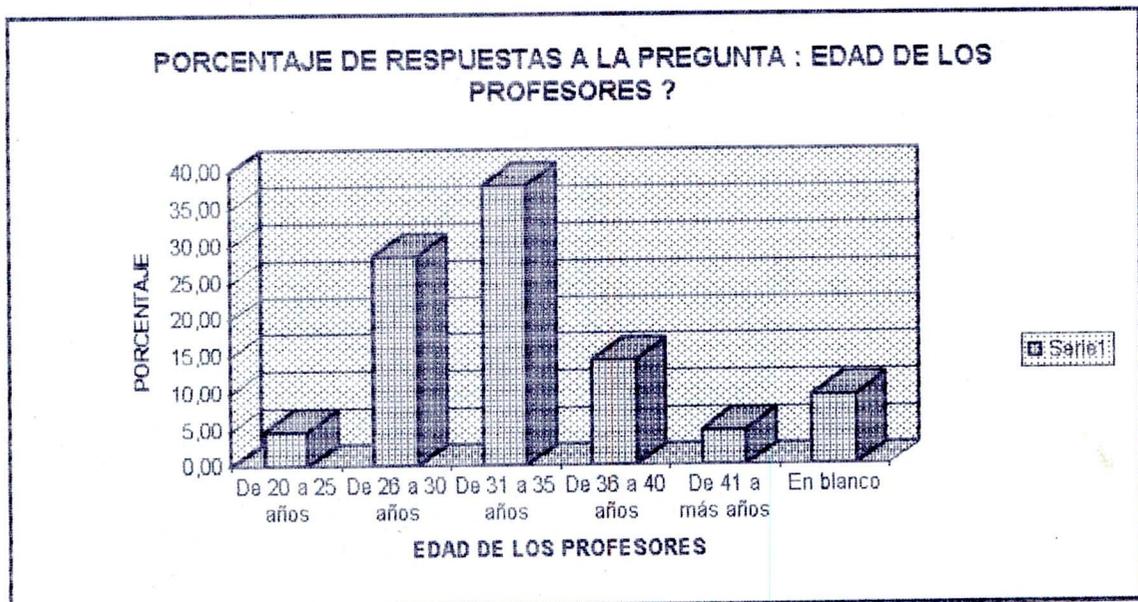
Para determinar datos relacionados con la manera de planificar y evaluar el proceso administrativo, realizamos las siguientes encuestas:

## ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES

## CUADRO No. 1

#: 1 EDAD DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA PÍO JARAMILLO  
ALVARADO?

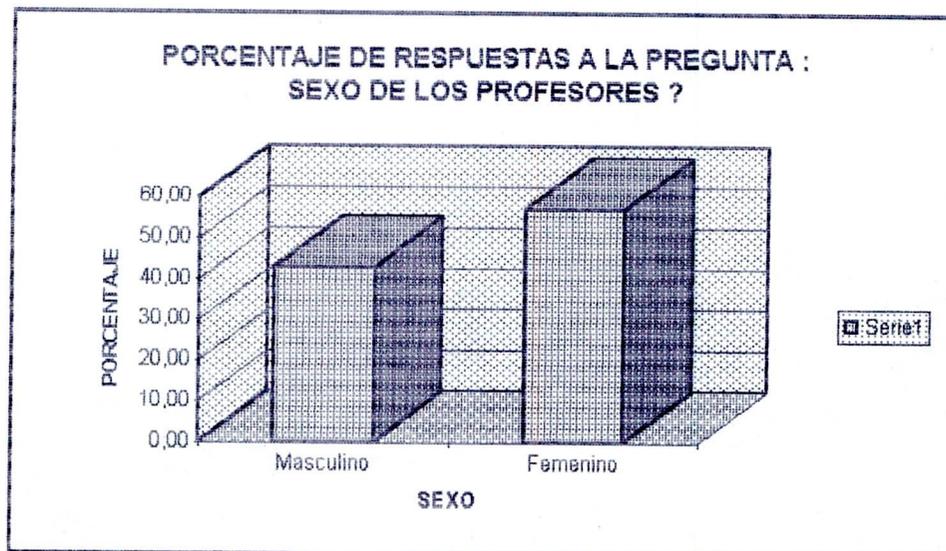
EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 a 25 años	1	4.76
De 26 a 30 años	6	28.57
De 31 a 35 años	8	38.10
De 36 a 40 años	3	14.29
De 41 a más años	1	4.76
En blanco	2	9.52
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 2

## #: 2 SEXO DE LOS PROFESORES

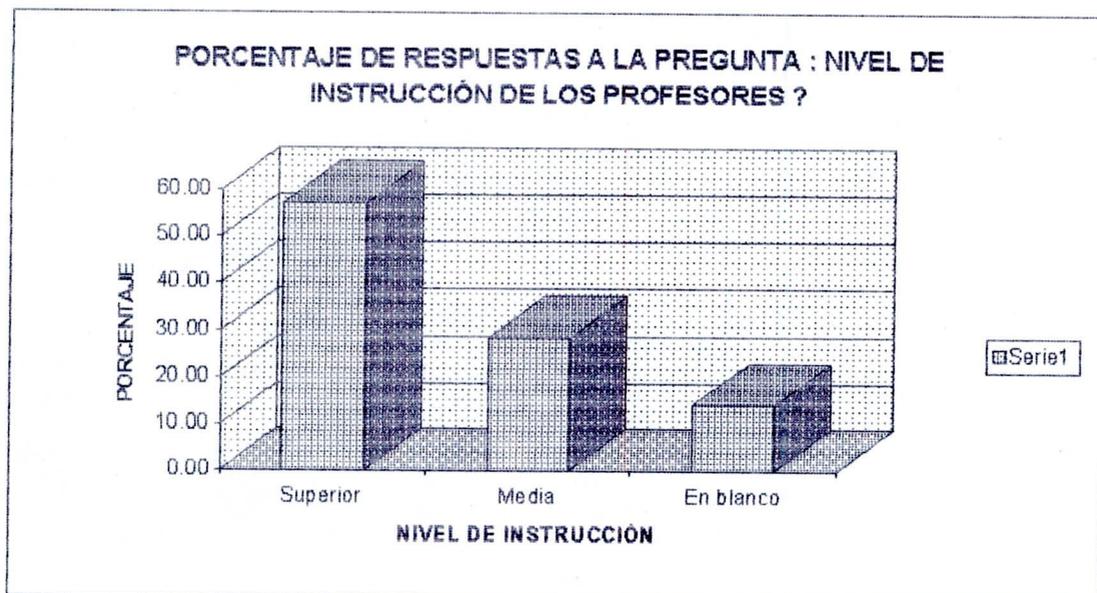
SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	9	42.86
Femenino	12	57.14
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 3

## #: 3 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS PROFESORES

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superior	12	57.14
Media	6	28.57
En blanco	3	14.29
TOTAL	21	100.00



Una vez aplicadas las encuestas a los profesores de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado, de una muestra de 21 con relación a los tres primeros cuadros que hacen referencia a los datos informativos en cuanto a la edad, sexo y nivel de instrucción de los profesores, podemos indicar que: Según lo observado en el Cuadro No. 1 cuya pregunta dice: Edad de los profesores :

Existen un mayor número de maestros cuyas edades oscilan entre los 31 a 35 años, en un número de 8 que representan el 38.10 % de la muestra total. Cabe recalcar que hay 1 profesor entre las edades de 20 a 25 años y 1 entre los 41 a 45 años con un porcentaje equivalente al 4.76 % cada uno ; es decir la mayoría de los maestros tienen una edad promedio entre los 26 a 40 años.

Los datos del cuadro No. 2 el sexo de los profesores lo cual nos indica que : Hay 9 hombres con un porcentaje equivalente al 42.86 % y 12 mujeres que representan al 57.14 % de la muestra total.

En el cuadro No. 3 se observa el nivel de instrucción de los profesores del cuales deducimos que: con una instrucción superior hay 12 maestros que representan al 57.14 %, mientras que 6 maestros cuya equivalencia es igual al 28.57 % su instrucción es media, cabe mencionar aquí que 3 profesores ( 14.29 % ) no se dignaron en contestar esta pregunta. Con este análisis podemos constatar que el nivel de instrucción de los profesores en esta escuela no es muy satisfactorio de acuerdo a la escala.

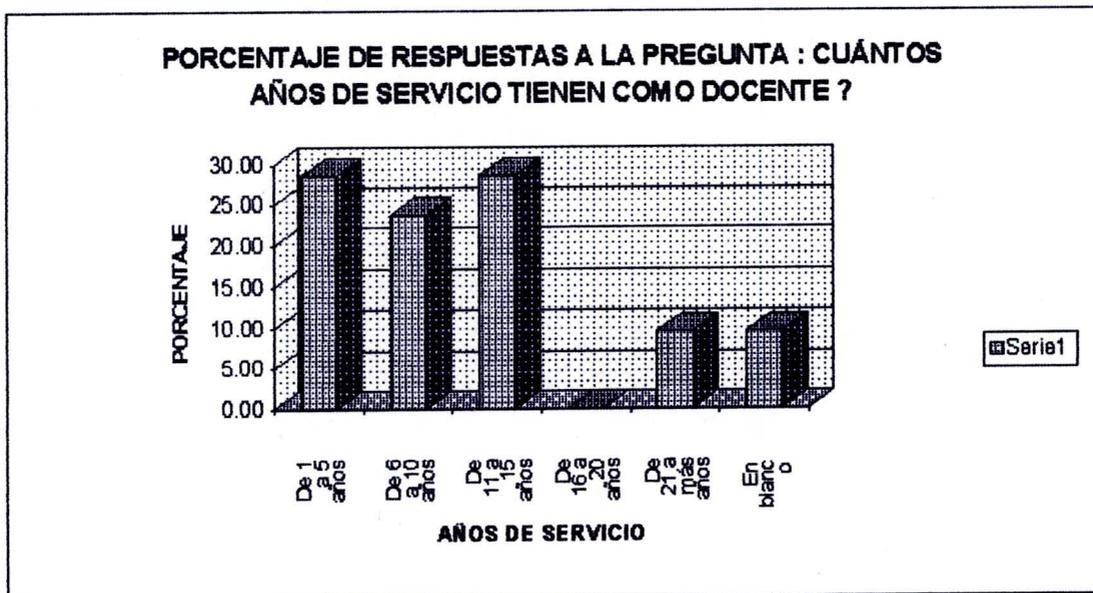
### 3.3.2. AÑOS DE SERVICIO.

Con relación a los años de servicio como docentes y como autoridades de acuerdo con los datos estadísticos de los cuadros.

## CUADRO No. 4

### #: 4 CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE COMO DOCENTE

AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	6	28.57
De 6 a 10 años	5	23.81
De 11 a 15 años	6	28.57
De 16 a 20 años	0	0.00
De 21 a más años	2	9.62
En blanco	2	9.52
TOTAL	21	100.00

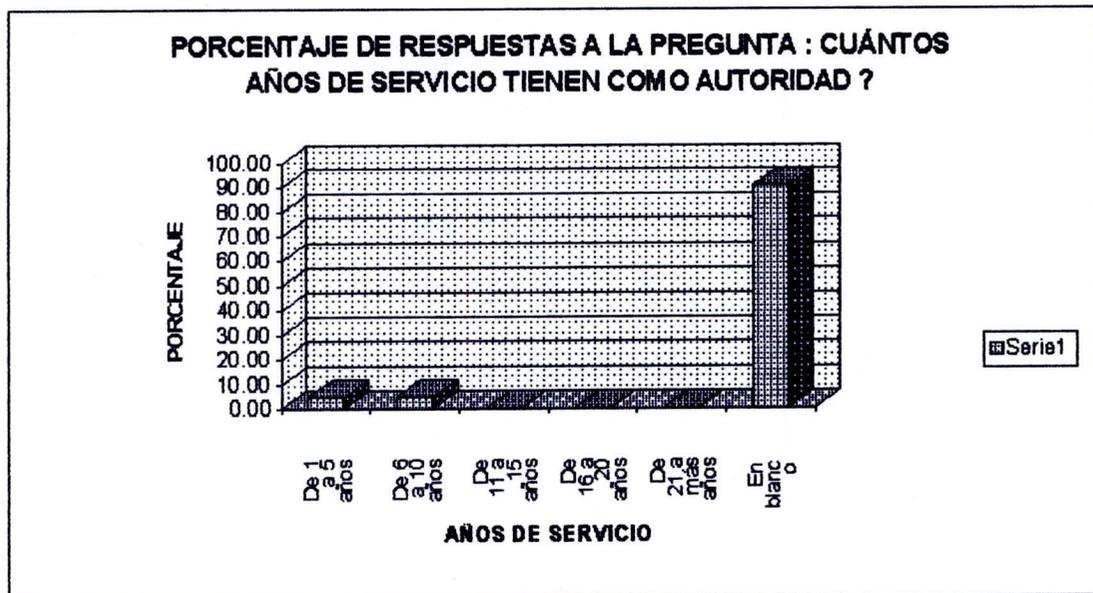


## ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR

## CUADRO No. 5

## #: 5 CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE COMO AUTORIDAD

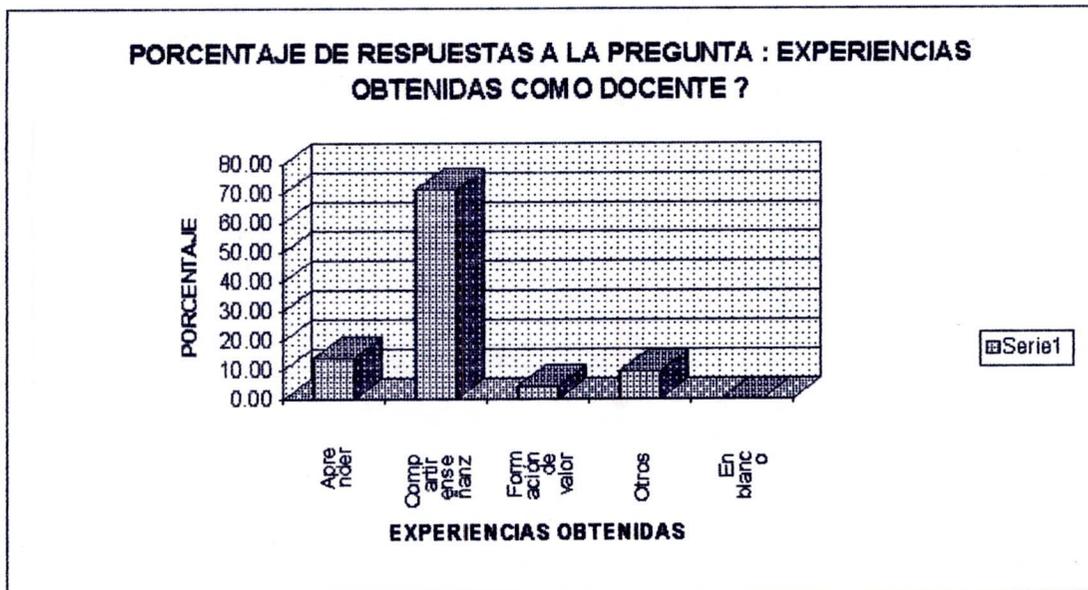
AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	1	4.76
De 6 a 10 años	1	4.76
De 11 a 15 años	0	0.00
De 16 a 20 años	0	0.00
De 21 a más años	0	0.00
En blanco	19	90.48
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 6

### #: 6 EXPERIENCIAS OBTENIDAS COMO DOCENTE

EXPERIENCIAS OBTENIDAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprender	3	14.29
Compartir enseñanzas	15	71.43
Formación de valores	1	4.76
Otros	2	9.52
En blanco	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100.00</b>



De los resultados obtenidos en los cuadros estadísticos #: 4, 5 y 6 respectivamente, se puede indicar que:

Existen 6 profesores ( 28.57 % ) que llevan de 1 a 5 años como docentes, 5 profesores ( 23.81 % ) entre los 6 a 10 años de servicio, 6 profesores ( 28.57 % ) entre los 11 a 15 años, 2 profesores ( 9.62 % ) con más de 21 años de servicio y 2 profesores ( 9.52 % ) que no contestaron esta pregunta.

En lo referente a cuantos años como autoridad 1 profesor ( 4.76 % ) se ubicó entre 1 a 5 años y 1 profesor ( 4.76 % ) entre los 6 a 10 años.

Entre las experiencias obtenidas como docentes, luego del análisis realizado en el cuadro No. 6 que hace referencia a las mismas, podemos indicar que: Hay una mayor cantidad de profesores en un número de 15 que representan al 71.43 % de la muestra total que han compartido sus enseñanzas con los alumnos.

De igual manera a 3 profesores ( 14.29 % ) les ha servido porque han aprendido su temática en el diario convivir con los alumnos.

Un profesor ( 4.76 % ) indica que ha formado sus valores como educando, mientras 2 profesores ( 9.52 % ) indican que han obtenido otras experiencias pero no lo supieron expresar.

### **3.4. RENDIMIENTO Y DESERCIÓN ESTUDIANTIL.**

Con el apoyo de los directivos y con la facilidad con la que contamos para nuestra investigación, por cuanto uno de los integrantes es profesor de la escuela "Pío Jaramillo Alvarado", la deducción de los datos estadísticos, según formulario del Sistema Nacional de Estadísticas y censo-SINEC, anexo y notas consignadas hasta el momento del PRIMER TRIMESTRE, de este año lectivo 1998-1999, determina que el rendimiento escolar de la muestra estudiada tienen calificaciones de bueno a muy bueno; sin embargo ha existido una deserción estudiantil de un 5% del total de los matriculados ( 690 ); se deduce que podría ser un factor primordial los constantes paros, sea por la educación, por el transporte o por las circunstancias caóticas que actualmente vive nuestro país, tomando en cuenta otro factor primordial que es el agro, por cuanto un gran porcentaje de padres de familia se dedican a las plantaciones de flores, esto hace que sus hijos se dedican al cultivo de la tierra colaborando a sus padres. Anexo # 1 formulario. FR/1/P

### **3.5.- RESULTADOS DE LA PROMOCIÓN Y NO-PROMOCIÓN DE LA ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO DURANTE EL AÑO LECTIVO 1998 - 1999**

Conforme a las investigaciones efectuadas en la Escuela "Pío Jaramillo Alvarado" de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 1998 - 1999, y de acuerdo a los datos estadísticos presentados en la Dirección Provincial de Educación, los siguientes arrojan que de un total de 690 estudiantes matriculados; de los cuales 352 son hombres y 316 son mujeres han sido promocionados al siguiente año lectivo; y no han sido

promocionados el total de 22 alumnos, de los cuales 10 corresponden al sexo masculino y 12 al sexo femenino.

Analizando estos datos nos podemos dar cuenta que el porcentaje de alumnos que no han sido promocionados es un total de 22 alumnos, existiendo una equidad entre hombres y mujeres, sin embargo nuestra investigación no queda únicamente en datos; sino que se investigó caso por caso con entrevistas personales con los alumnos que no fueron promocionados y con casi la totalidad de padres de familia de estos niños.

De conversaciones sostenidas con los maestros de los alumnos del quinto y séptimo año de educación básica, un 90% de estos alumnos adolecen de desnutrición, pertenecen a hogares desorganizados; un 70% de ellos viven con la madre únicamente. Todos estos factores han influenciado en sus calificaciones insuficientes. ( Referencia anexo FR/1/P).

La aplicación de las escalas de evaluación en el proceso administrativo permite cumplir una mejor acción educativa por parte de sus directores e inciden la promoción o no de sus estudiantes de la escuela fiscal mixta Pío Jaramillo Alvarado.

### Hipótesis # 1

La aplicación de escalas de evaluación en el proceso administrativo permiten cumplir una mejor acción educativa por parte de sus directivos, e inciden en la promoción o no del estudiante.

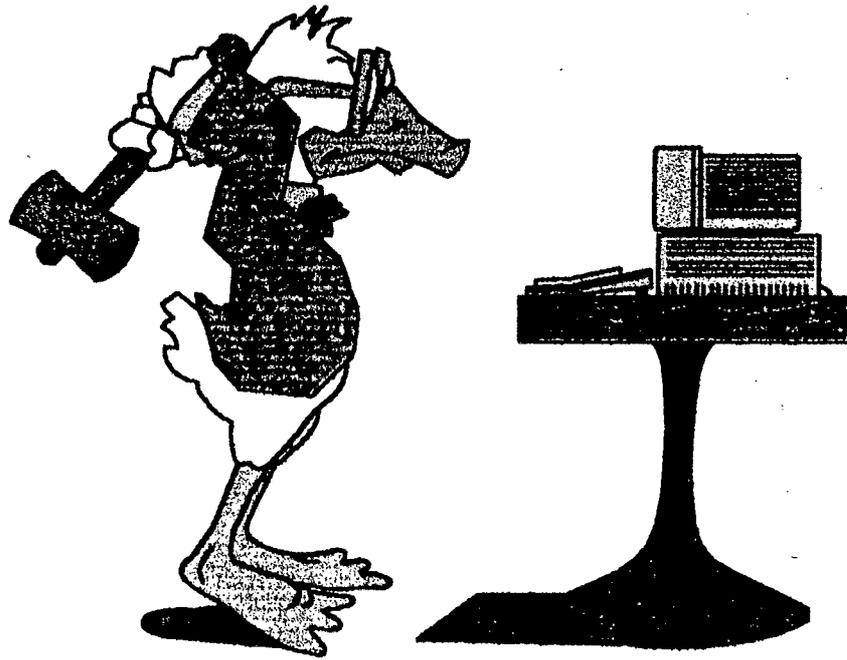
De lo expuesto no son las causas de aplicación o, no de las escalas de evaluación del proceso administrativo que inciden en la promoción o no de los estudiantes de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado; sino otros factores como: la desnutrición, hogares desorganizados, niños que trabajan, por lo que la hipótesis # 1 planteada no se cumple.

Información que hemos obtenido en conversaciones sostenidas con autoridades, personal docente y sobretodo de los médicos del Centro de Salud de esta Comunidad. Con oportunidad de las fiestas patronales de la Escuela "Pío Jaramillo Alvarado", celebrada en el mes de mayo.

Datos publicados en la revista.

En este aspecto logramos cumplir en su totalidad, ya que se ha efectuado una selección de contenidos de gran utilidad para nuestro propósito, los mismos que han sido tomados de diversas fuentes y destacados autores, los cuales han permitido tener una visión clara sobre los contenidos aplicables a este recurso, lo que se convirtió de base para facilitar la investigación.

## **CAPITULO 4**



**Perder la esperanza de llegar al éxito  
equivale a perder el deseo y la voluntad  
de triunfar**

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “PÍO JARAMILLO ALVARADO”.**

#### **4.1 ANTECEDENTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “PÍO JARAMILLO ALVARADO”.**

La Escuela Fiscal Pío Jaramillo Alvarado se crea en el año de 1950, con el lema “aquí se enseña y se dice sólo la verdad”.

La formación y desarrollo integral de la niñez se sustenta en los principios de calidad y excelencia. Calidad entendida como eficiencia, eficacia y efectividad del proceso, resultado e impacto. Excelencia concebida como supremacía, como la búsqueda de lo mejor.

Está ubicada en el Cantón Quito, Parroquia el Quinche, Provincia de Pichincha, limita al Norte la calle Cuenca, al Sur calle Manabí, al Este la calle Esmeraldas y al Oeste la calle Bolívar.

El plantel funciona con sujeción a la Ley y Reglamento General de Educación; la Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; L a

**LOAFIC;** La guía de Administración Financiera para escuelas y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y demás leyes que entren en vigencia.

La escuela de naturaleza mixta está conformada por las Autoridades, Personal Docente, Personal Administrativo y estudiantes matriculados.

**FINES.-** Obtener un mejor resultado en el proceso formativo de los educandos mediante la regulación de las diferentes actividades.

Fijar y determinar los procedimientos para el mejor desarrollo de una auténtica y real educación científica, técnica, cultural, social y deportiva basados en los principios del laicismo.

Regular y normar las actividades internas, dando soluciones legales a problemas propios del plantel.

**OBJETIVOS.-** Capacitar a los estudiantes para vivir dignamente, valerse por sí mismo y ser útiles a la sociedad con sentido pleno de solidaridad humana.

Desarrollar íntegramente la personalidad del estudiante, inculcándole el respeto a los derechos y libertades fundamentalmente del hombre y el cumplimiento irrestricto de los deberes individuales.

**ORGANIZACIÓN:** Esta conformada de la siguiente manera:

1 DIRECTOR DEL C.E.M.

1 DIRECTOR INSTITUCIONAL

1 SUPERVISOR DE LA U.T.E #9

1 SUBDIRECTOR

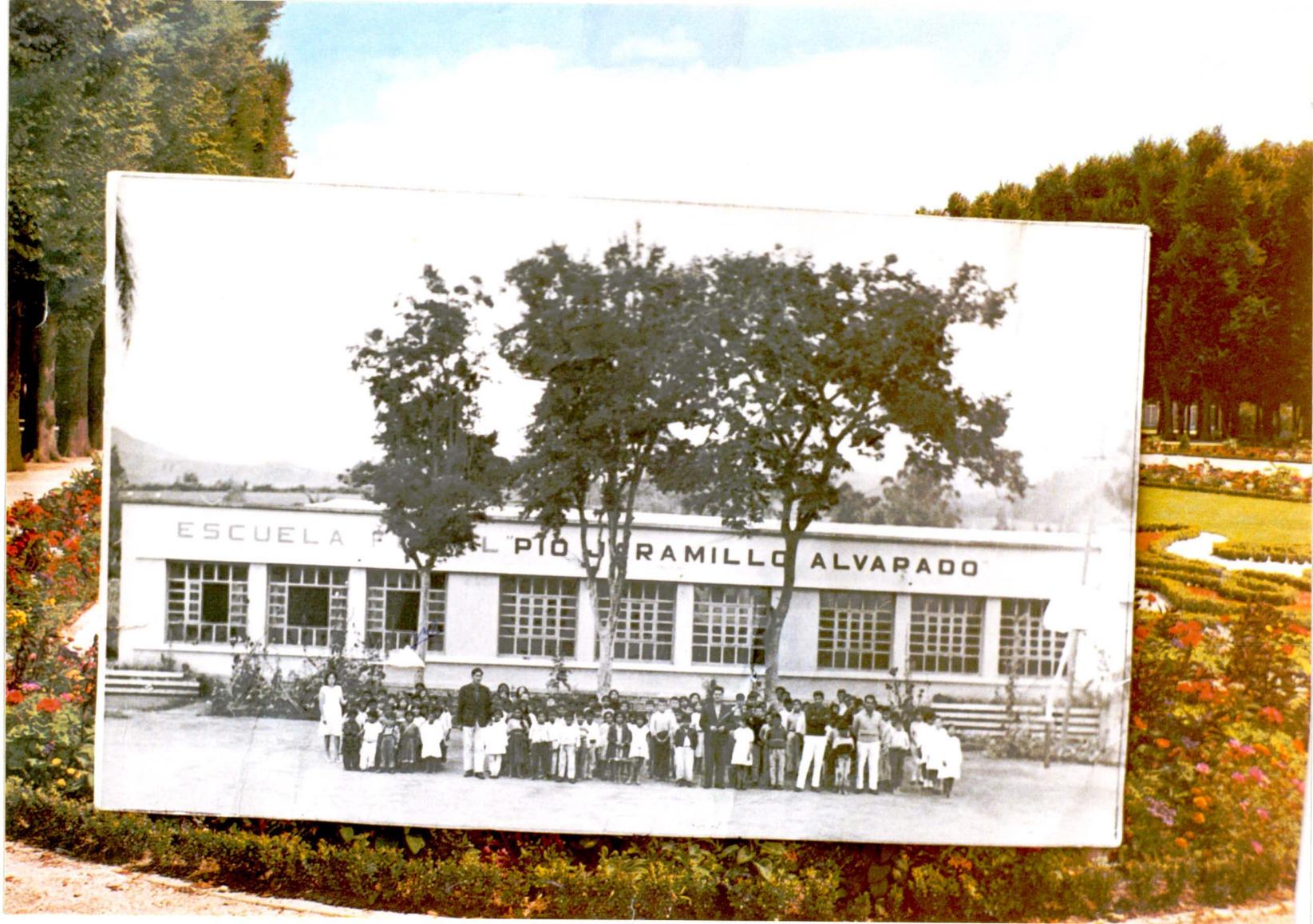
PERSONAL DOCENTES 17

CONSEJO TÉCNICO: 3 más el Director del plantel

COMISIONES ESPECIALES

ALUMNOS 690 Y PERSONAL DE SERVICIO





## **4.2. EVALUACIÓN INTERNA.**

Son las técnicas para evaluar el rendimiento de cada trabajo, en ellas se compara la efectividad interna institucional que refleja el logro de las metas del programa educacional

### **4.2.1 PAPEL DEL DIRECTOR, SUBDIRECTOR Y PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO.**

#### **4.2.1.1. PAPEL DEL DIRECTOR**

Es el profesional de la educación que desarrolla actividades en los campos de la investigación, planificación, ejecución, evaluación y asesoramiento en el ámbito de la educación dentro del establecimiento.

Art. 77 El director es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento. Sus deberes y atribuciones son:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones;
- b) Responder por la administración del establecimiento
- c) Elaborar el plan institucional durante el período de matrículas con la colaboración de todo el personal docente, en las escuelas pluridocentes, y con la participación del Consejo Técnico, en las escuelas completas.
- d) Asesorar a los profesores del establecimiento en la planificación didáctica;

- e) Revisar la planificación didáctica y verificar su aplicación
- f) Participar conjuntamente con cada uno de los profesores en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje;
- g) Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos;
- h) Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de recuperación pedagógica;
- i) Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con la supervisión;
- j) Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
- k) Promover la investigación y experimentación pedagógica, previa aprobación del plan respectivo, por parte de la supervisión; y dar a conocer los resultados a la Dirección Provincial
- l) Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad;
- ll) Promover la participación de la comunidad en las actividades de la escuela;
- m) Participar con todo el personal docente y de servicio en las actividades tendientes al desarrollo de la comunidad.
- n) Convocar y presidir la Junta General de profesores y el Consejo Técnico, si lo hubiere.
- ñ) Llevar los libros, registros y más documentos oficiales, así como responsabilizarse de su uso y mantenimiento;
- o) Mantener actualizado el inventario y responder por los bienes del establecimiento.
- p) Organizar el comité de padres de familia y promover su participación en las actividades del establecimiento.

- q) Conceder licencia al personal docente, administrativo y de servicio, hasta por lo menos 5 días por trimestre, en caso debidamente justificado e informar a la Dirección Provincial;
- r) Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, defensa del medio ambiente y educación para la salud y con participación de la escuela y la comunidad.
- s) Enviar mensualmente a la Supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio;
- t) Enviar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.
- u) Participar en acciones de perfeccionamiento profesional, organizadas por el Ministerio, o la Dirección Provincial;
- v) Proponer a la Dirección Provincial cambios de personal docente, por las razones determinadas en la Ley de escalafón y sueldos del Magisterio Nacional y su Reglamento.
- w) Permanecer en el establecimiento toda la jornada de trabajo; y
- x) Residir en el lugar de su trabajo.

#### **4.2.1.2. PAPEL DEL SUBDIRECTOR Y PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

El Subdirector, establece procedimientos, planifica programas educativos y en ausencia de la máxima autoridad asume la dirección del plantel.

El Personal Técnico Administrativo, en el ámbito de la administración educativa, planifica, organiza, dirige, ejecuta supervisa, evalúa y presta sus servicios en los establecimientos educativos.

De las entrevistas y encuestas efectuadas, de los documentos y archivos analizados en esta investigación descritos analíticamente, las autoridades de la Escuela "Pío Jaramillo Alvarado" señalan que las políticas educativas y normas de evaluación administrativas que competen al: Director, Supervisor y Personal Administrativo, se cumplen conforme a los criterios establecidos por el Ministerio de Educación y de acuerdo a las leyes vigentes; sin embargo nuestra investigación en el proceso de su desarrollo refleja la inexistencia de una evaluación administrativa, ni supervisión educativas, constantes al establecimiento educacional.

Los cuadros estadísticos anexos demuestran el clamor de las autoridades de un abandono total por parte de los Organismos de Control del Gobierno Nacional; no existe apoyo del Ministerio de Educación, el área económica es financiada en parte por los padres de familia, aunque la mayoría pertenecen a un nivel socioeconómico bajo.

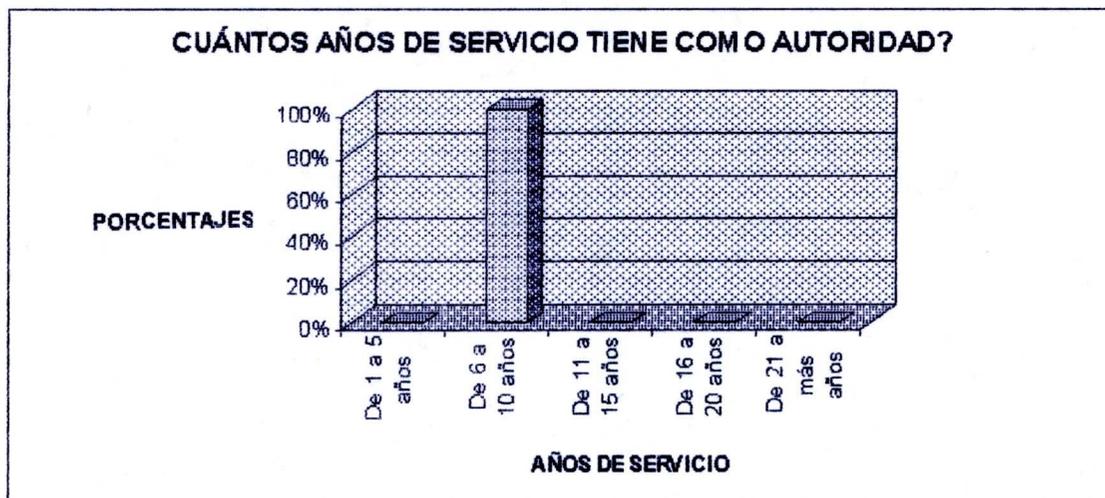


## ENCUESTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA

### CUADRO No. 7

#### #: 1 CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE COMO AUTORIDAD

AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	0	0.00
De 6 a 10 años	1	100.00
De 11 a 15 años	0	0.00
De 16 a 20 años	0	0.00
De 21 a más años	0	0.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 8

### #: 2 CÓMO REALIZA EL PLAN DIDÁCTICO

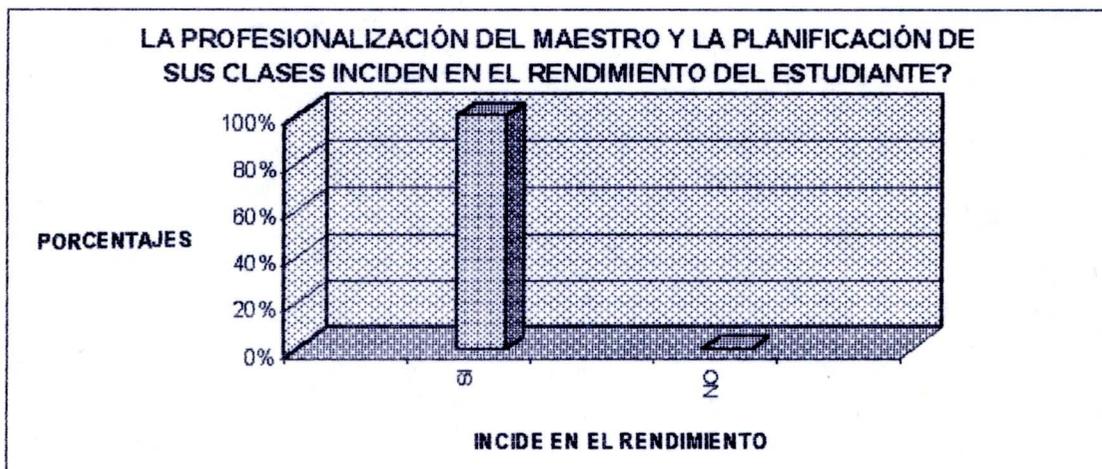
PLAN DIDÁCTICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	0	00.00
Trimestral	0	00.00
Mensual	0	00.00
Semanal	1	100.00
De unidades	0	00.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 9

**#: 3 LA PROFESIONALIZACIÓN DEL MAESTRO Y LA PLANIFICACIÓN DE SUS CLASES INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE?**

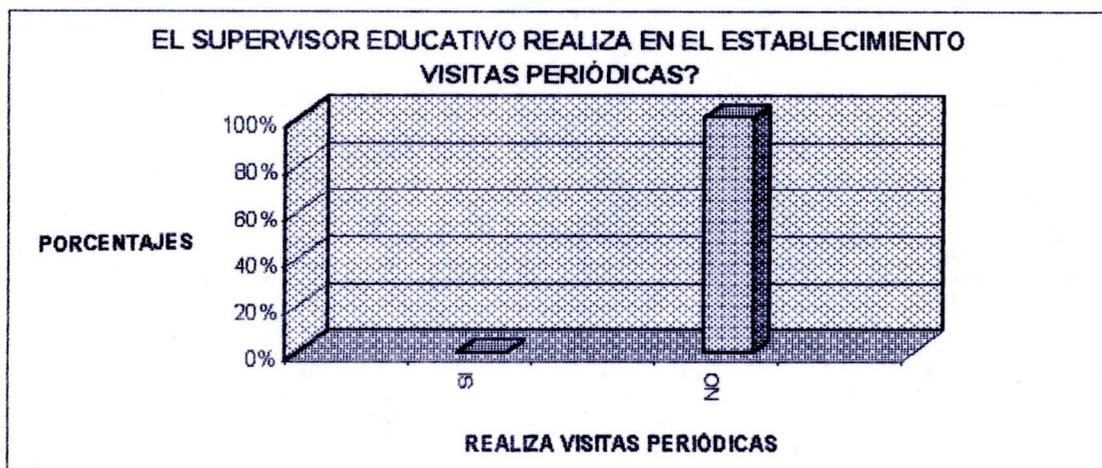
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



**CUADRO No. 10**

**#: 4 EL SUPERVISOR EDUCATIVO REALIZA EN EL ESTABLECIMIENTO VISITAS PERIÓDICAS?**

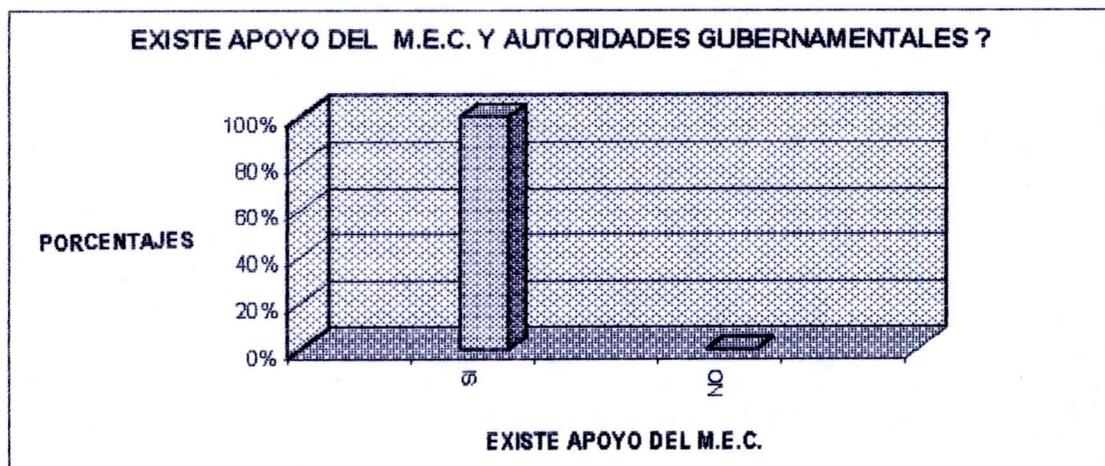
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	00.00
No	1	100.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 11

**#: 5 EXISTE APOYO DEL M.E.C. Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES  
PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE SU  
ESTABLECIMIENTO?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



Del análisis de los cuadros podemos deducir que:

Del cuadro 7 que hace referencia a la pregunta:

**CUANTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE COMO AUTORIDAD?**

El director contestó que 8 años.

En el cuadro 8, cuya pregunta es:

**CÓMO REALIZA EL PLAN DIDÁCTICO?**

El director contestó que semanalmente, puesto que mientras más continuas son, es mejor.

En el cuadro 9 que hace referencia:

**LA PROFESIONALIZACIÓN DEL MAESTRO Y LA PLANIFICACIÓN DE SUS CLASES INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE?**

La respuesta fue: SI Porque:

- Cualquier proyecto serio es resultado de una planificación, por lo que el producto resulta bien hecho.
- Cada tema debe ser dosificado, planificado para cada grupo de estudiantes, debe evitarse toda improvisación.
- Con un buen proceso de enseñanza - aprendizaje responden las necesidades de las alumnas de la manera más positiva y óptima.

El cuadro 10 hace referencia a la pregunta:

EL SUPERVISOR EDUCATIVO REALIZA EN EL ESTABLECIMIENTO VISITAS PERIÓDICAS?

La respuesta fue: NO Porque:

➤ Son muy esporádicas.

En el cuadro 11 que hace referencia a la pregunta:

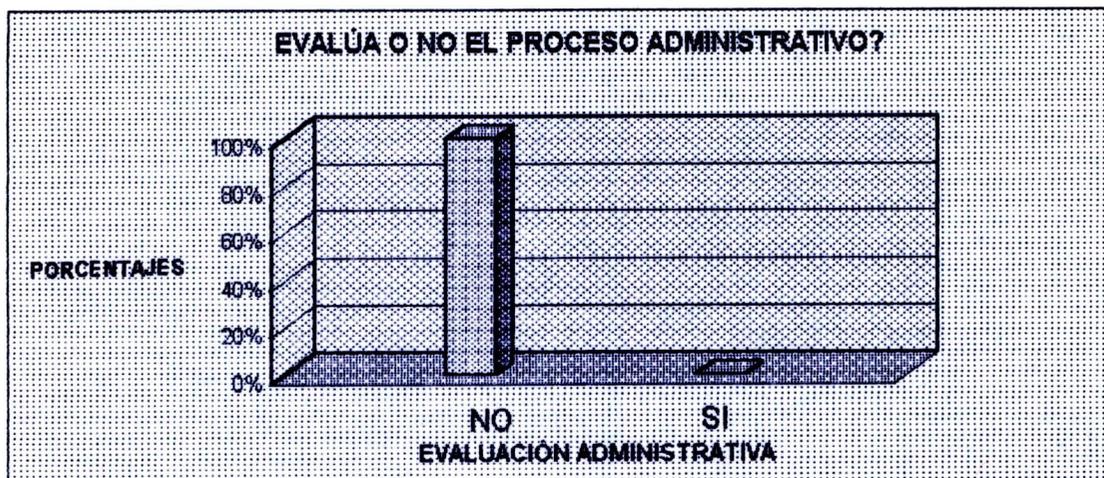
EXISTE APOYO DEL M.E.C. Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE SU ESTABLECIMIENTO?

La respuesta fue: Si, más no se molestó en indicar el por qué.

## CUADRO. No 12

## 6: ¿EVALÚA O NO EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

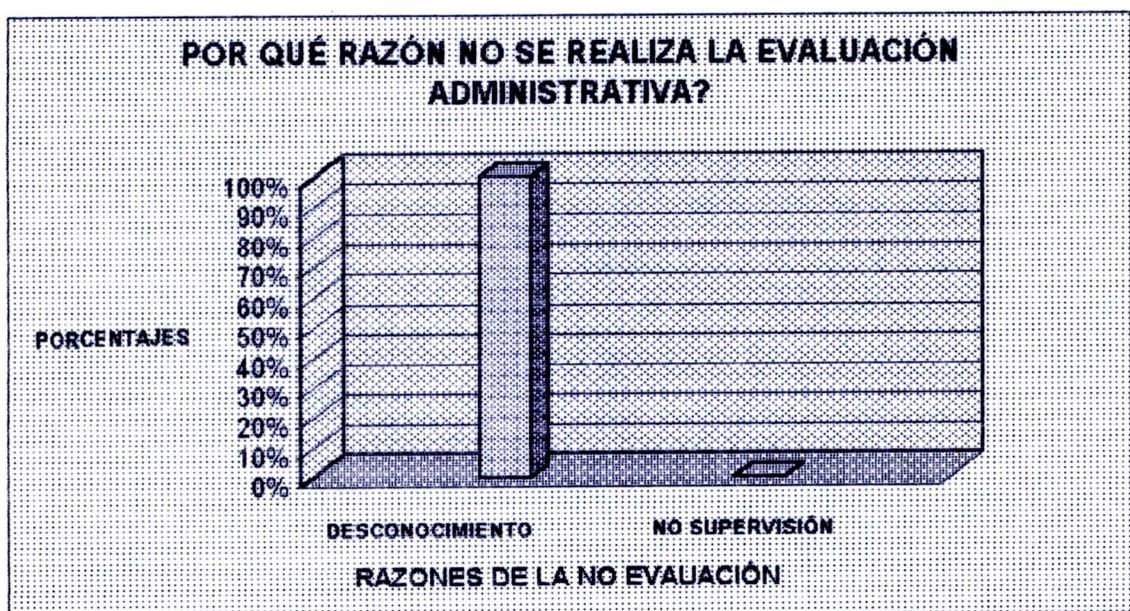
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0.00
No	1	100.00
TOTAL	1	100.00



### CUADRO. No 13

**7: ¿ POR QUÉ RAZÓN NO SE REALIZA LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA?**

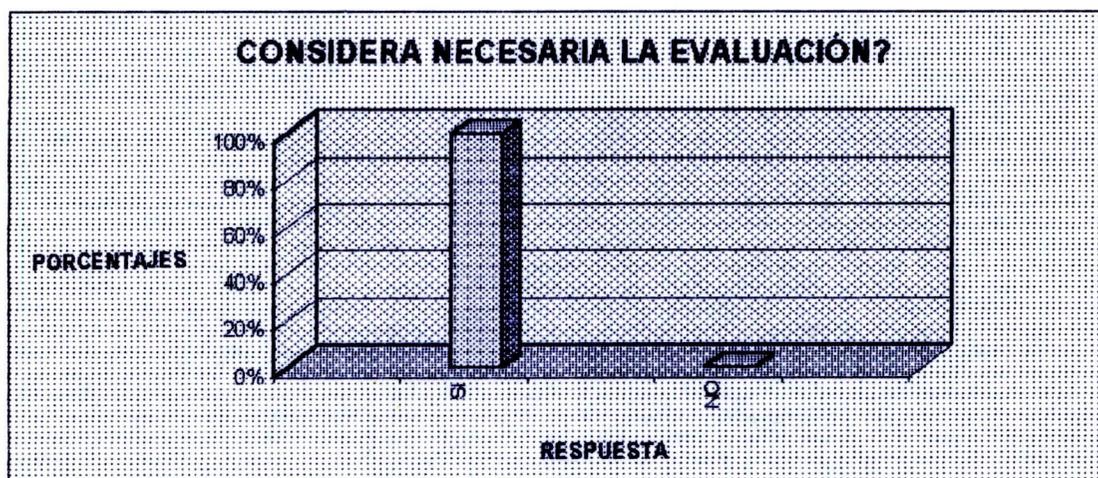
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por falta de conocimiento	1	100.00
Por falta de supervisión	0	00.00
Otras	0	00.00
Total	1	100.00



## CUADRO. No 14

### 8: CONSIDERA NECESARIA LA EVALUACIÓN ?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



Del análisis de los cuadros podemos deducir que:

El cuadro número 12, que hace referencia sobre la evaluación o no del proceso administrativo, el Director del establecimiento indica que no se realiza la evaluación.

En el cuadro número 13, cuya pregunta es:

¿ POR QUÉ RAZÓN NO SE REALIZA LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA?

El Director respondió que no se realiza la evaluación administrativa por falta de conocimiento.

En el cuadro número 14, cuya pregunta es:

¿ CONSIDERA NECESARIA LA EVALUACIÓN?

El Directo contestó que si es necesaria la evaluación ya que así se podría tener más control y de esta manera obtener mejores resultados en la educación.

#### 4.2.2 PAPEL DEL PERSONAL DOCENTE

Es el profesional de la educación que se dedica a las actividades pedagógicas en los diferentes subsistemas, niveles y modalidades del sistema educativo nacional.

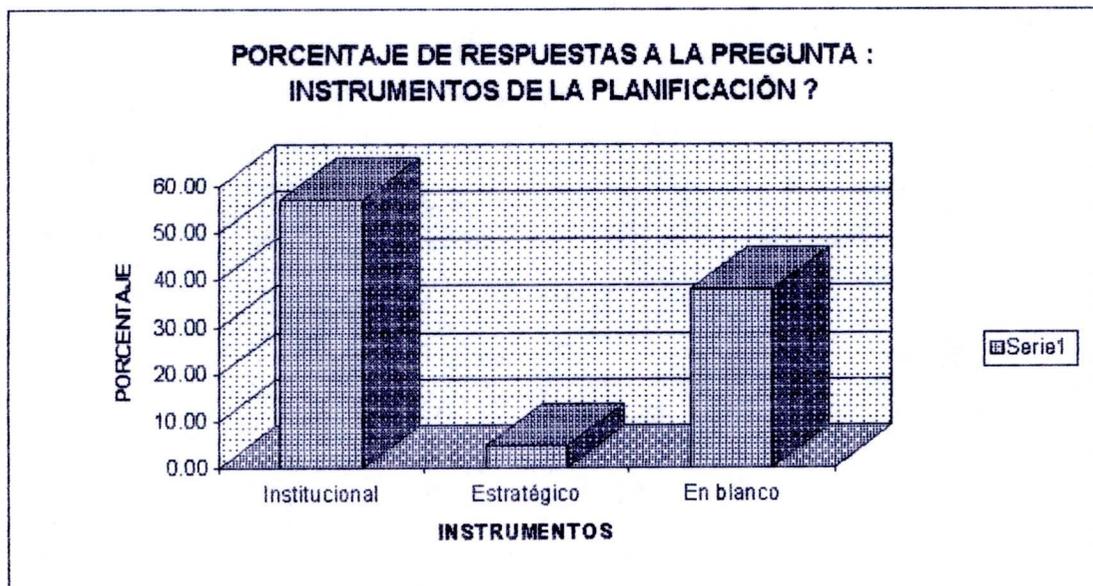
Los criterios del personal docente reflejan la necesidad de contar en el país con un sistema de rendición social de cuentas, que hoy puede cristalizarse a través de la implementación de un Sistema Nacional de Evaluación, de Logros Académicos, para lo cual el Consejo Nacional de Educación, como una estrategia efectiva en el proceso de mejoramiento de Evaluación Administrativa y de la educación ecuatoriana en general

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DE LA  
ESCUELA**

**CUADRO No. 15**

**#: 4 INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN**

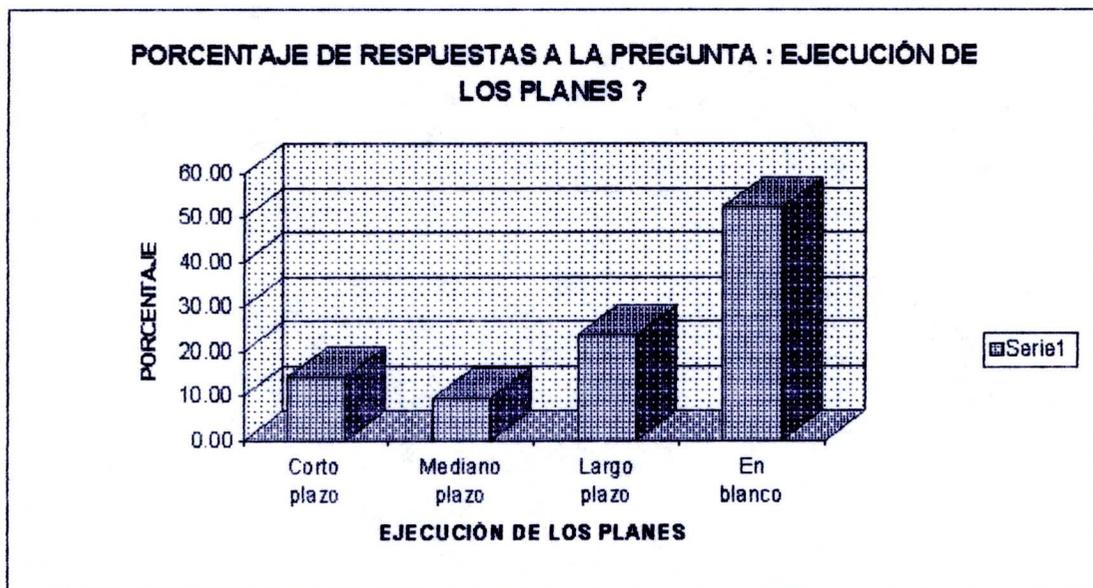
INSTRUMENTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Institucional	12	57.14
Estratégico	6	28.57
En blanco	3	14.29
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 16

### #: 4.1 EJECUCIÓN DE LOS PLANES

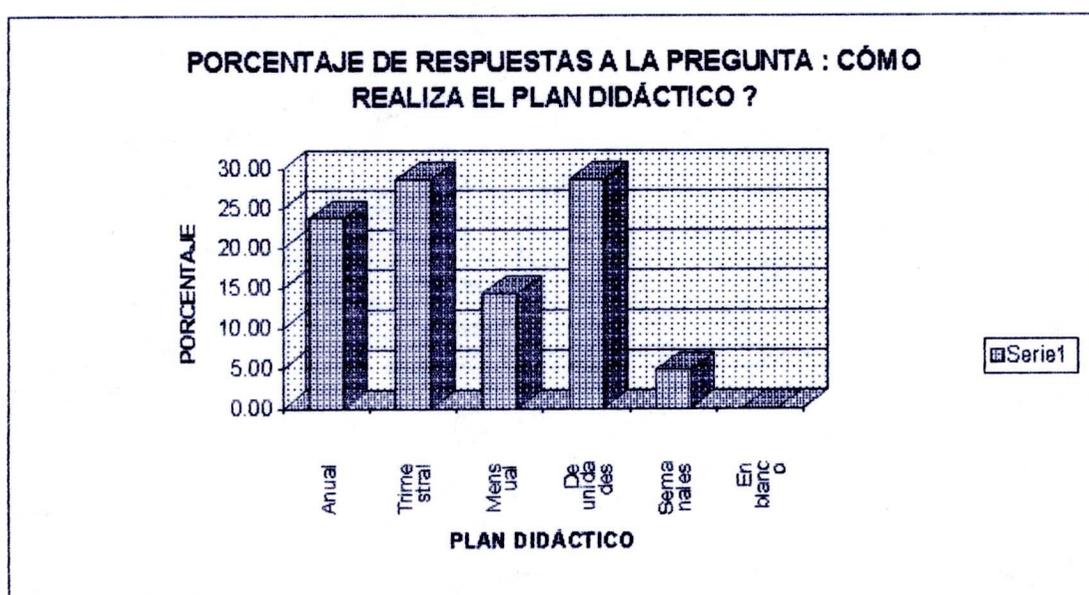
PLANES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto plazo	3	14.29
Mediano plazo	2	9.52
Largo plazo	5	23.81
En blanco	11	52.38
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 17

### #: 4.2 PLAN DIDÁCTICO

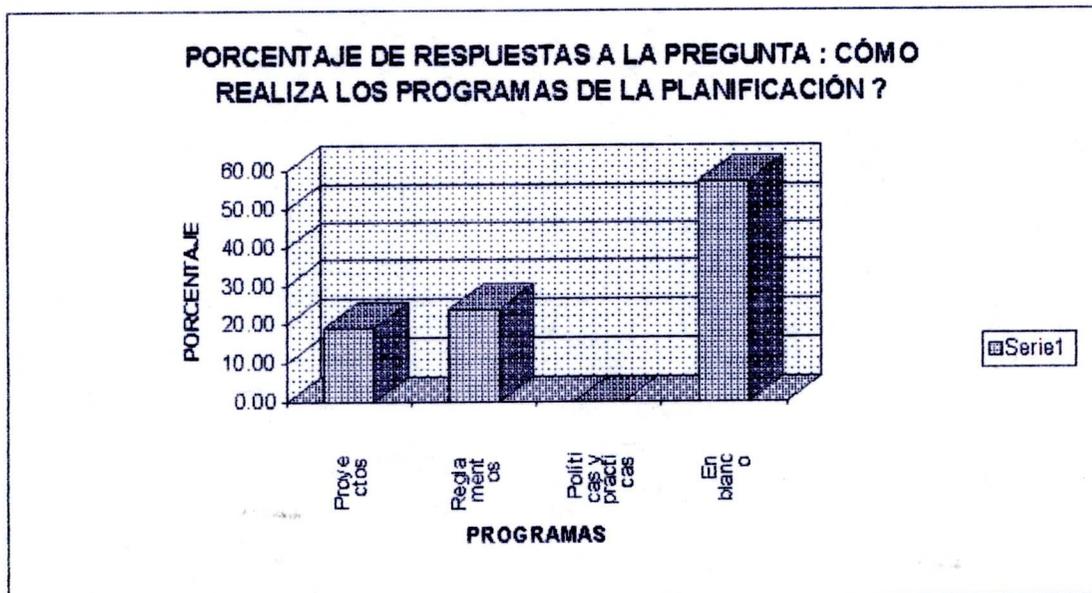
PLAN DIDÁCTICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	5	23.81
Trimestral	6	28.57
Mensual	3	14.29
De unidades	6	28.57
Semanales	1	4.76
En blanco	0	0.00
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 18

### #: 5 PROGRAMAS DE LA PLANIFICACIÓN QUE UTILIZAN LOS PROFESORES.

PROGRAMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyectos	4	19.05
Reglamentos	5	23.81
Políticas y prácticas	0	0.00
En blanco	12	57.14
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 19

### #: 6 PLANIFICACIÓN DIARIA

PLANIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planes de observación	0	0.00
Planes de reuniones	2	9.52
Planes de evaluación	7	33.33
En blanco	12	57.14
TOTAL	21	100.00



Para describir los instrumentos que utiliza el docente en el establecimiento, realizaremos el análisis de los cuadros 15, 16, 17, 18 y 19

En el cuadro No. 15 cuya pregunta es cómo son los instrumentos de la planificación tenemos que: Hubo 12 profesores que indicaron que el instrumento de la planificación es institucional, ellos representan al 57.14 % de la muestra total.

Mientras que 6 profesores cuyo equivalente es igual al 28.57 % indicaron que es estratégico.

El cuadro No 16 hace referencia a cómo realizan los profesores la ejecución de los planes, así tenemos que: A corto plazo hubo 3 profesores ( 14.29 % ), a mediano plazo 2 profesores ( 9.52 % ), a largo plazo 5 profesores ( 23.81 % ), mientras que 11 profesores no se dignaron a contestar la pregunta.

En el cuadro No. 17 se analiza cómo realizan los planes didácticos, así tenemos que : La realizan en forma anual 5 profesores ( 23.81 % ), de manera trimestral 6 profesores ( 28.57 % ), mensualmente 3 profesores ( 14.29 % ), por unidades 6 profesores ( 28.57 % ), y semanales 1 profesor ( 4.76 % ).

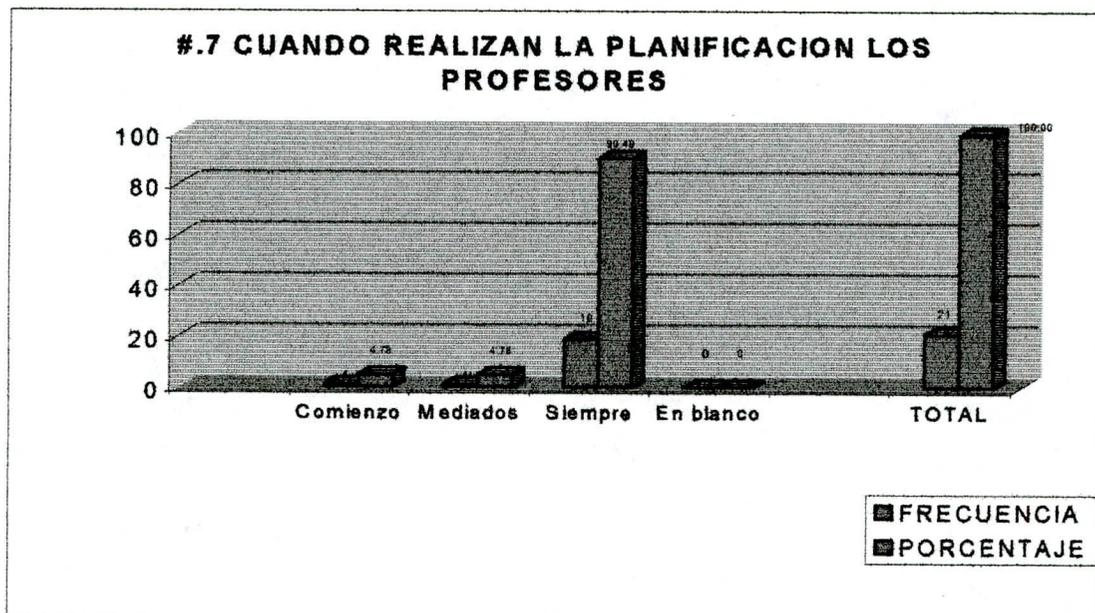
De los datos del cuadro No. 18 representa a cuáles son los programas de la planificación que utilizan los profesores, podemos decir que:

En base a proyectos tenemos a 4 profesores con un equivalente igual al 19.05 %, en base a reglamentos hay 5 profesores que representan al 23.81 %, en base a políticas y prácticas no hubo ningún profesor, y 12 profesores ( 57.14 % ) no contestaron.

En el cuadro No. 19 cuya pregunta es ¿qué planes utiliza los profesores diariamente?, tenemos que : Planes de observación no utiliza ningún profesor, planes de reuniones utilizan 2 profesores ( 9.52 % ), planes de evaluación 7 profesores ( 33.33 % ), mientras que 12 profesores ( 57.14 % ) no contestaron a la pregunta.

**CUADRO No. 20****#: 7 CUÁNDO REALIZA LA PLANIFICACIÓN LOS PROFESORES**

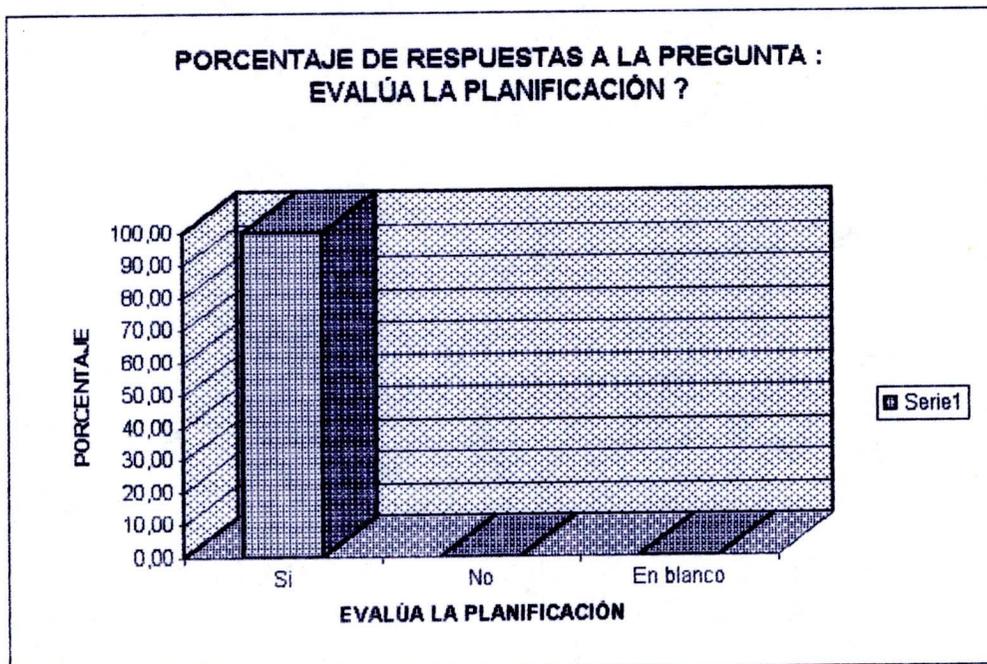
PLANIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comienzo	1	4.76
Mediados	1	4.76
Siempre	19	90.48
En blanco	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100.00</b>



## CUADRO No. 21

### #: 8 EVALÚA LA PLANIFICACIÓN

EVALÚA LA PLANIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	100.00
No	0	0.00
En blanco	0	0.00
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 22

### #: 8.1 TIEMPO DE LA PLANIFICACIÓN

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	19	90.48
Anual	1	4.76
Otros	1	4.76
En blanco	0	0.00
TOTAL	21	100.00



Para determinar como es la planificación que realizan los profesores en la escuela analizaremos los siguientes cuadros :

El cuadro No. 20 hace referencia a la pregunta : En qué momento realiza la planificación, de la cual obtenemos que: Al comienzo y a mediados del año escolar contesto 1 profesor ( 4.76 % ) en cada uno, mientras que indicaron que siempre realizan planificaciones durante el año escolar 19 profesores que representan al 90.48 % de la muestra total.

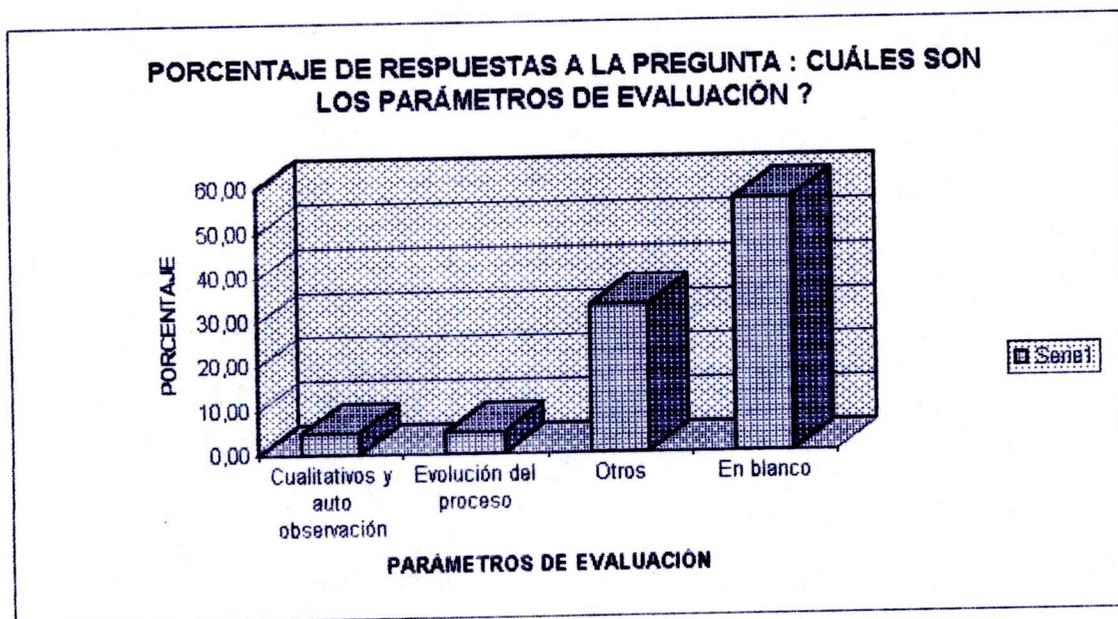
En el cuadro No. 21 se analiza si evalúan o no la planificación que realizan a lo cual contestaron que si los 21 profesores es decir el 100 %.

El cuadro No. 22 analiza el tiempo en que evalúa las planificaciones, teniendo que: 19 profesores cuyo porcentaje es equivalente al 90.48 % indicaron que trimestralmente, mientras que 1 profesor que representa al 4.76 % indico que anualmente.

## CUADRO No. 23

## #: 9 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

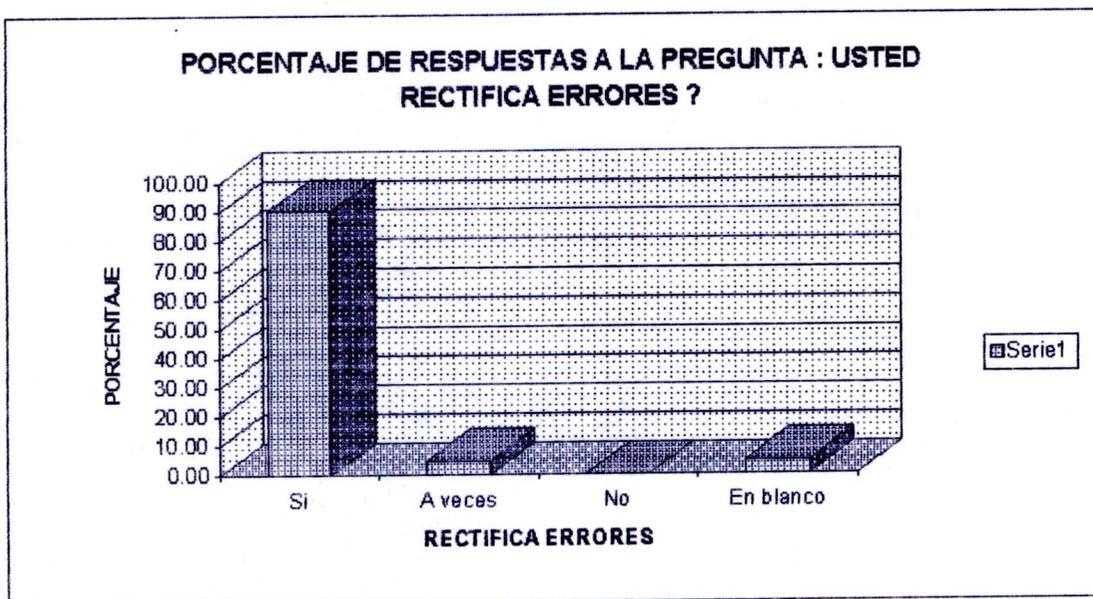
PARÁMETROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cualitativos y auto observación	1	4.76
Evolución del proceso	1	4.76
Otros	7	33.33
En blanco	12	57.14
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 24

## #: 10 RECTIFICA ERRORES LUEGO DE LA EVALUACIÓN

RECTIFICA ERRORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	90.48
A veces	1	4.76
No	0	0.00
En blanco	1	4.76
TOTAL	21	100.00



Se hace indispensable el conocer que tipo de parámetros utilizan en la evaluación del proceso administrativo para lo cual analizaremos el cuadro No. 23, así tenemos que:

Utiliza parámetros cualitativos y de auto observación 1 profesor ( 4.76 %), una evolución del proceso 1 profesor ( 4.76 %), y otros aspectos indicaron 7 profesores ( 33.33 %) más no indicaron cuales, mientras que no se molestaron en contestar 12 profesores (57.14 %).

El cuadro No. 24 hace referencia a que si rectifica o no los errores luego de conocidos los resultados de la evaluación, a lo que contestaron 19 profesores ( 90.48 %) que si, 1 profesor ( 4.76 %) indico que a veces y 1 profesor ( 4.76 %) no contesto.

Nuestro sistema educativo tiene un sinnúmero de dificultades, que necesitan soluciones inmediatas. La Reforma Curricular propuso un conjunto de destrezas cognitivas fundamentales, conocimientos básicos, valores morales y cívicos que deben orientar a la educación básica ecuatoriana.

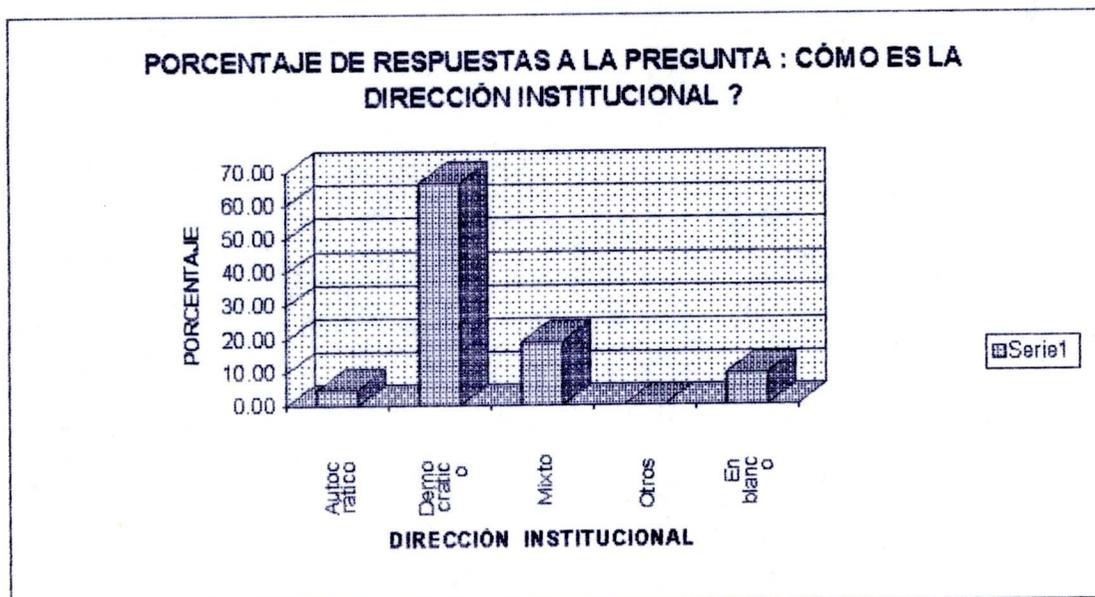
La educación debe rendir cuentas a la sociedad por ello, la medición y evaluación educativas no son una opción, sino una obligación de todos los que intervienen en el sistema educativo: Autoridades, maestros, alumnos, y sociedad civil.

**ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES CON RELACION A LA  
GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA**

**CUADRO # 25**

**#: 11 DIRECCIÓN INSTITUCIONAL**

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autocrático	1	4.76
Democrático	14	66.67
Mixto	4	19.05
Otros	0	0.00
En blanco	2	9.52
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 26

## #: 12 DELEGACIÓN DE LA DIRECCIÓN

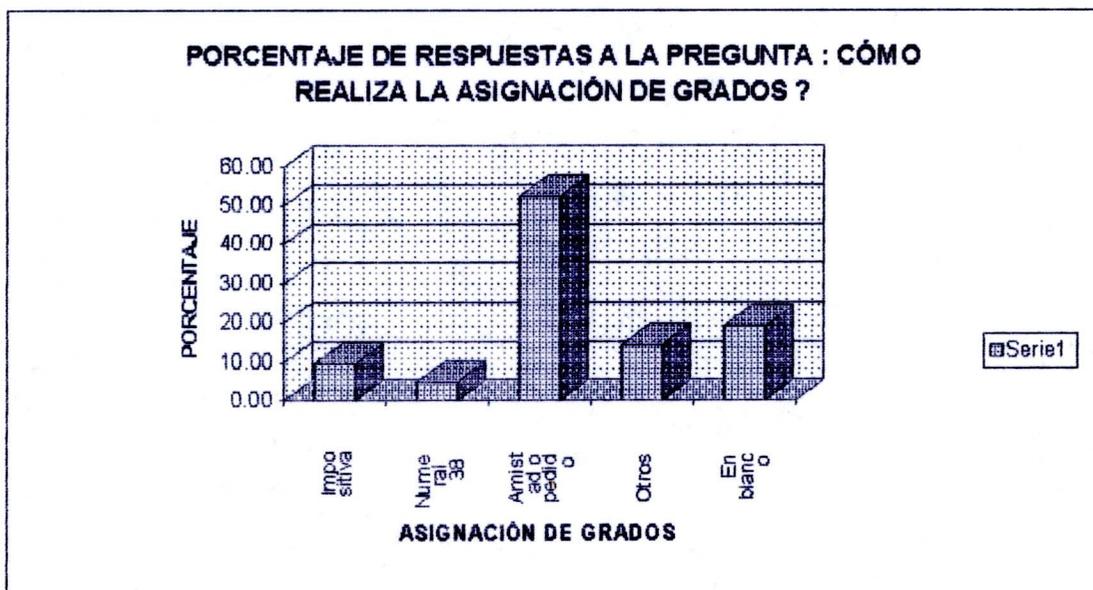
DELEGACIÓN DE LA DIRECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor amigo	0	0.00
Más antiguo	15	71.43
Profesor de turno	2	9.52
No lo hace	2	9.52
En blanco	2	9.52
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 27

### #: 13 ASIGNACIÓN DE GRADOS

ASIGNACIÓN DE GRADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Impositiva	2	9.52
Numeral 38	1	4.76
Amistad o pedido personal	11	52.38
Otros	3	14.29
En blanco	4	19.05
TOTAL	21	100.00



Indagando sobre el criterio de los profesores con relación a la Dirección Institucional nos indicaron que:

El cuadro No. 25 hace referencia al criterio que tienen los profesores a cerca de la manera cómo se dirige a la institución donde trabajan, por parte de sus directivos e incide 1 profesor ( 4.76 % ) que lo dividen de manera automática, 14 profesores o sea el ( 66.67 % ) señalan que la dividen de manera democrática y de forma mixta manifiestan 4 profesores o sea el ( 19.05 % ).

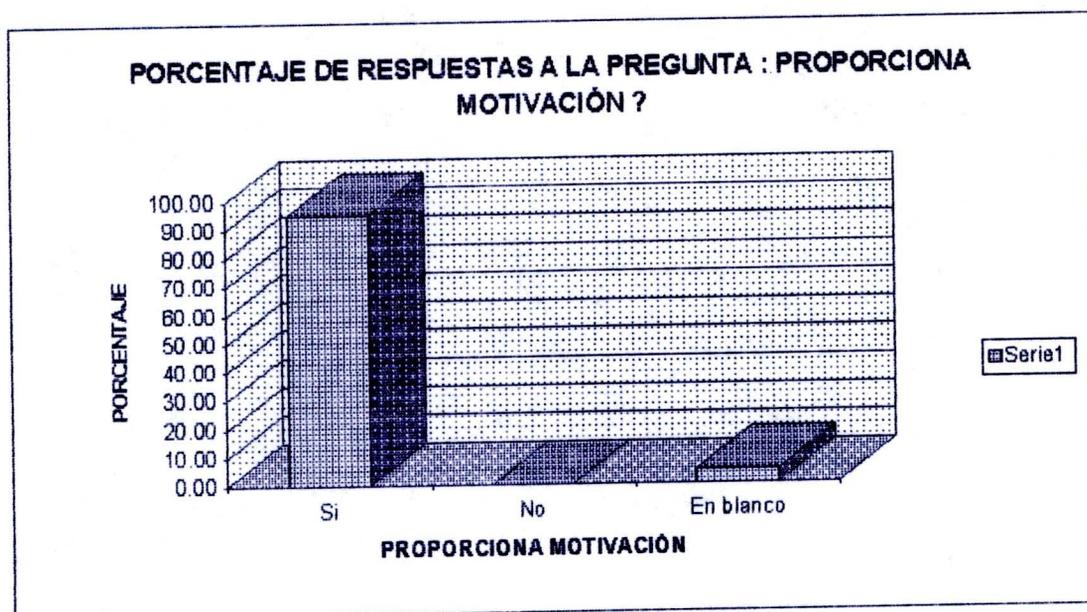
El cuadro No. 26 analiza cómo se realiza la delegación de la dirección, por parte de las autoridades a lo que 15 profesores ( 71.43 % ), al más antiguo, 2 profesores ( 9.52 % ), al proponer el turno y también 2 profesores señalaron que nunca se delega la dirección de la escuela.

El cuadro No. 27 hace referencia a la pregunta: cómo se realiza la asignación de grados al personal docente, a lo que indicaron 2 profesores ( 9.52 % ), se lo hace de manera impositiva 1 profesor ( 4.76 % ), la realizan considerando lo que determina el numeral 38 ( señala que los profesores deberán rotar en los diferentes grados anualmente), 11 profesores ( 52.38 % ), manifiestan que se lo hace por amistad 3 profesores indican por otros motivos, y 4 no contestaron.

## CUADRO No. 28

## #: 14 PROPORCIONA MOTIVACIÓN A SUS ESTUDIANTES

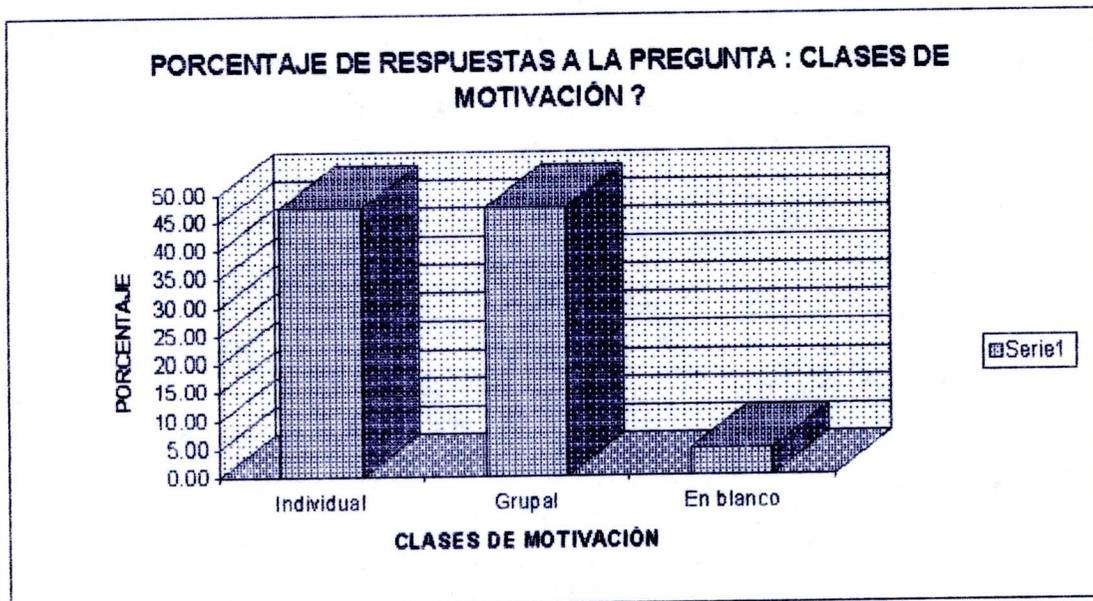
PROPORCIONA MOTIVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	95.24
No	0	0.00
En blanco	1	4.76
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 29

### #: 15 CLASES DE MOTIVACIÓN

CLASES DE MOTIVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Individual	10	47.62
Grupal	10	47.62
En blanco	1	4.76
TOTAL	21	100.00



La motivación siempre ha sido y será un requisito indispensable para que los alumnos se incentiven y capten mejor los conocimientos, para referirnos a este tema analizaremos los cuadros 28 y 29 respectivamente.

El cuadro No. 28 hace referencia a la pregunta: proporcionan los docentes motivación a los alumnos a tal manera de sentirse orgullosos de sus labores, a lo cual respondieron que si 20 profesores que representan al 95.24 % de la muestra total, y 1 profesor no contesto.

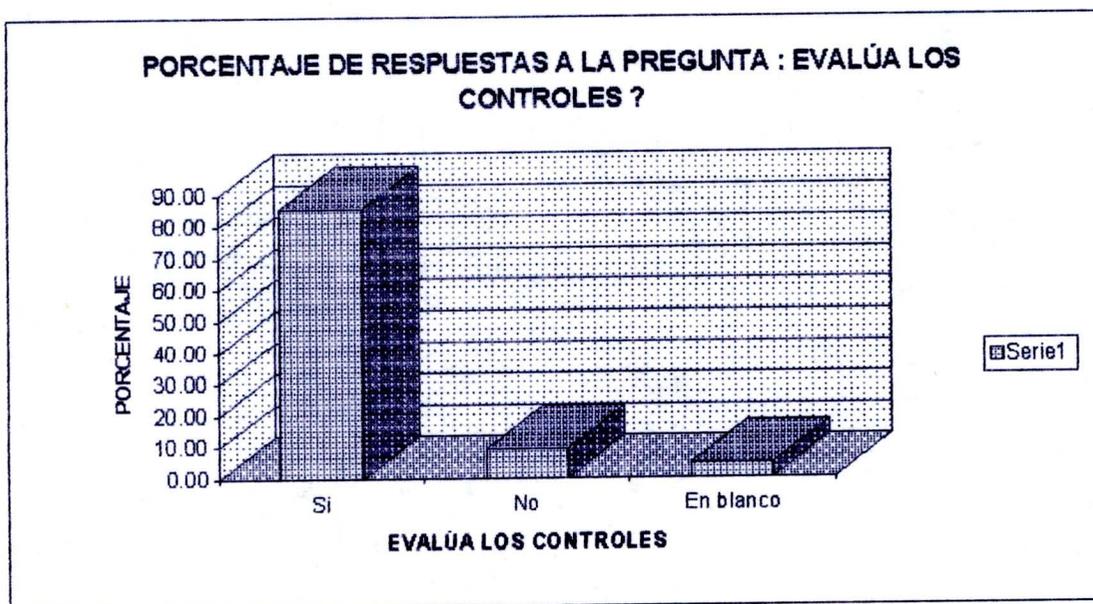
Esto nos indica que los profesores si toman conciencia de la necesidad de los alumnos de sentirse motivados para aprender mejor las diferentes asignaturas.

El cuadro No. 29 analiza las clases de motivación que utilizan los docentes con sus alumnos, así tenemos que 10 profesores ( 47.62 %) indicaron que utilizan la motivación individual y 10 profesores ( 47.62 %) indicaron que utilizan la motivación grupal.

## CUADRO No. 30

## #: 16 EVALÚA LOS CONTROLES

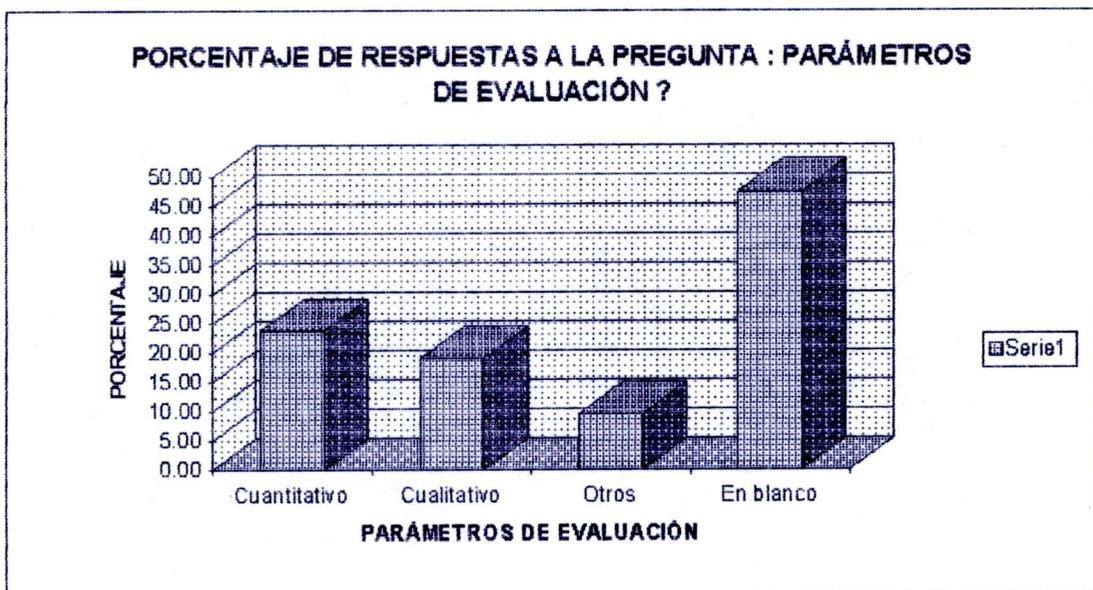
EVALÚA CONTROLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	85.71
No	2	9.52
En blanco	1	4.76
TOTAL	21	100.00



## CUADRO No. 31

## #: 17 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	DE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuantitativo		5	23.81
Cualitativo		4	19.05
Otros		2	9.52
En blanco		10	47.62
TOTAL		21	100.00



Para analizar si evalúan los docentes los controles que aplican a los alumnos en la institución nos valdremos del cuadro No. 30, así tenemos que 18 profesores cuyo porcentaje representa al 85.71 % nos indicaron que si, mientras que 2 profesores que representan al 9.52 % indicaron que no.

El cuadro No. 31 hace referencia a la pregunta: cuáles son los parámetros con los que evalúa los controles, a lo que contestaron: parámetros de tipo cuantitativo 5 profesores ( 23.81 %), parámetros de tipo cualitativo 4 profesores ( 19.05 %), otros parámetros 2 profesores ( 9.52 %) y 10 profesores ( 47.62 %) no contestaron.

#### **Sugerencias de los Maestros:**

- El maestro siempre debe estar evaluado para poder ayudar al alumno a integrarse.
- Debería existir mayor auto-estima de los compañeros para ser puntuales.
- Elaborar con todos los compañeros un plan concreto de evaluación de conducta y rendimiento.
- Mientras mayor control exista en los establecimientos va ha mejorar la calidad de la educación.

### 4.2.3- CRITERIO DE LOS ESTUDIANTES

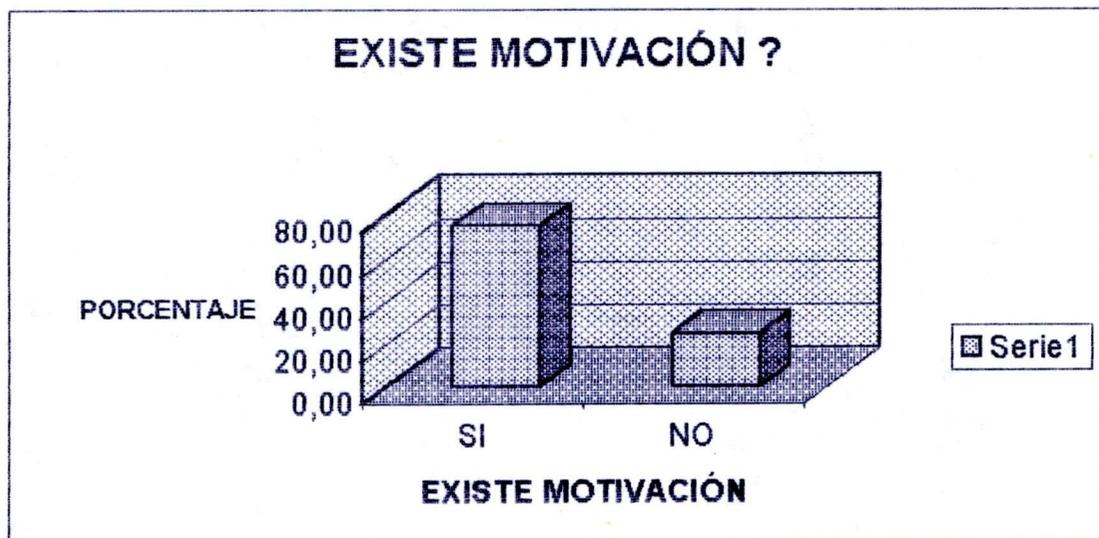
Durante las entrevistas con los estudiantes resultó difícil explicar a los alumnos el propósito de nuestra investigación, sin embargo se debió utilizar un lenguaje apropiado a la edad y a las materias tratadas en nuestra entrevista, las que fueron aplicadas directamente con el equipo de profesores, la investigación se basó en la medición de logros en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática, esto como aprendizaje en el aspecto pedagógico en la relación alumno – profesor se pudo observar un distanciamiento. Las encuestas se hicieron en talleres con las autoridades y maestros con el objetivo de garantizar la confidencialidad de la información recibida por los alumnos.

**ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DE QUINTO A SEPTIMO AÑO DE  
BASICA DE LA ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO**

**CUADRO No. 32**

**1. EXISTE MOTIVACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO  
PARA LOGRAR UN MEJOR APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS?**

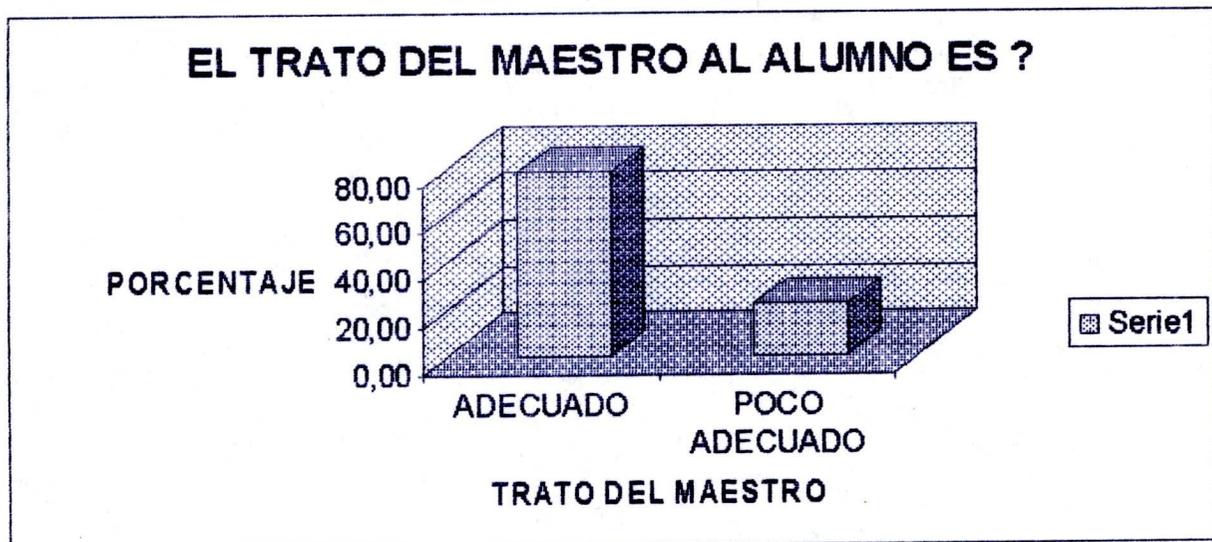
EXISTE MOTIVACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO		
	No.	PORCENTAJE
SI	24	75.00
NO	8	25.00
TOTAL	32	100.00



## CUADRO No. 33

## 2. EL TRATO DEL MAESTRO AL ALUMNO ES?

EL TRATO DEL MAESTRO AL ALUMNO ES		
	No.	PORCENTAJE
ADECUADO	27	78.13
POCO ADECUADO	5	21.87
TOTAL	32	100.00



**CUADRO No. 34****3. CREE USTED QUE EL MAESTRO PREPARA SUS CLASES?**

CREE USTED QUE EL MAESTRO PREPARA SUS CLASES		
	No.	PORCENTAJE
SÍ	29	90.63
NO	3	9.37
TOTAL	32	100.00

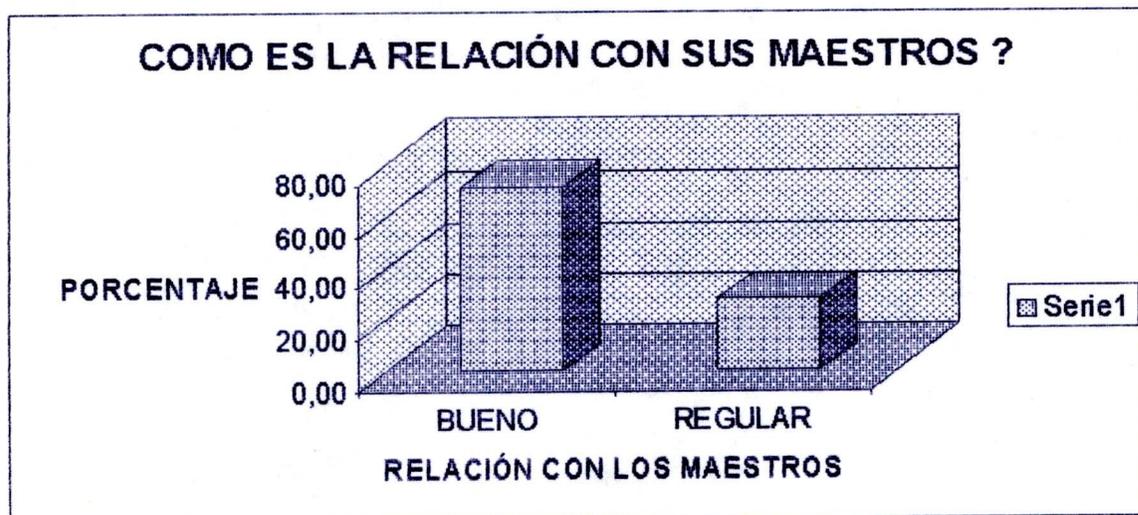




## CUADRO No. 35

### 4. CÓMO ES LA RELACIÓN CON SUS MAESTROS?

COMO ES LA RELACIÓN CON SUS MAESTROS		
	No.	PORCENTAJE
BUENO	23	71.88
REGULAR	9	28.12
TOTAL	32	100.00



## CUADRO No. 36

**5. SU MAESTRO LE AYUDA A DESARROLLAR SUS DESTREZAS  
MEDIANTE EL APRENDIZAJE ACTIVO?**

SU MAESTRO LE AYUDA A DESARROLLAR SUS DESTREZAS MEDIANTE EL APRENDIZAJE ACTIVO		
	No.	PORCENTAJE
SÍ	13	40.63
NO	19	59.37
TOTAL	32	100.00



Con relación a la encuesta aplicada a los alumnos y de acuerdo con los resultados obtenidos como se puede apreciar en los cuadros y gráficos estadísticos se comenta lo siguiente:

Con relación a la primera pregunta que dice:

1.- EXISTE MOTIVACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO A LOS ALUMNOS?

De acuerdo con el cuadro #32 se desprende que de la muestra total de 32 alumnos, 24 alumnos que representan el 75 % manifestaron que SI, mientras que 8 alumnos con un equivalente igual al 25 % manifestaron que NO reciben ninguna motivación por parte del personal docente y directivo.

En cuanto a la segunda pregunta ( cuadro # 33) que dice:

EL TRATO DEL MAESTRO AL ALUMNO ES

Los alumnos encuestados en un número de 27 indicaron que existe un trato ADECUADO por parte del maestro, ellos representan el 78.13 % de la muestra total.

De igual manera 5 alumnos que representan al 21.87 % manifestaron que es POCO ADECUADO el trato del maestro hacia ellos.

La tercera pregunta ( cuadro # 34) hace relación a:

### CREE USTED QUE EL MAESTRO PREPARA SUS CLASES ?

Al responder los alumnos: 29 de ellos ( 90.63 %) manifestaron que piensan que SI preparan sus clases, en tanto que 3 alumnos ( 9.37 %) indicaron lo contrario es decir que piensan que NO prepara el maestro sus clases.

Al referirse a la cuarta pregunta ( cuadro # 35) que dice:

### COMO ES LA RELACIÓN CON SUS MAESTROS

De los alumnos encuestados: 23 alumnos que representan al 71.88 % indicaron que mantienen una BUENA relación con los maestros, en tanto que 9 alumnos con un equivalente igual al 28.12 % indicaron lo contrario.

La quinta pregunta ( cuadro # 36) hace alusión a:

### SU MAESTRO LE AYUDA A DESARROLLAR SUS DESTREZAS MEDIANTE EL APRENDIZAJE ACTIVO.

De los 32 alumnos de la muestra total, 13 alumnos ( 40.63 %) indicaron que SI les ayudan los maestros a desarrollar sus destrezas, pero también hubo un alto porcentaje en un número de 19 alumnos ( 59.37 %) que manifestaron que sus maestros no les ayudan a desarrollar sus destrezas mediante el aprendizaje activo.

### **4.3. - EVALUACIÓN EXTERNA**

Es la medición, logros y metas del programa educacional planificado por la institución; esta evaluación lo realizan personas que no pertenecen directamente a la institución.

#### **4.3.1 ROL DEL SUPERVISOR ESCOLAR**

- a) Garantizar el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas educativas y más disposiciones vigentes.
- b) Dinamizar los procesos pedagógicos y administrativos, orientados al mejoramiento de la calidad y exigencias del sistema educativo.
- c) Garantizar el correcto funcionamiento del sistema educativo en todos los subsistemas, modalidades, niveles y especialidades.
- d) Participar en los planes de formación docente y fortalecer la capacitación y mejoramiento profesional.
- e) Asesorar y orientar a directivos y docentes sobre legislación, administración educativa, planificación, metodología en el desarrollo curricular, evaluación y todos aquellos aspectos que tiendan al mejoramiento del sistema educativo.
- f) Impulsar procesos de integración entre el sistema educativo, la sociedad civil y la comunidad.
- g) Realizar el seguimiento y evaluación del sistema de supervisión, de las instituciones educativas proyectos y programas específicos.

Conforme a los análisis obtenidos los supervisores de este establecimiento señalan la urgencia de la implementación de un sistema nacional de evaluación administrativas, que cumplan los siguientes objetivos:

- Proveer información del sistema educativo como un todo, no individualmente de los estudiantes.
- Incluir mediciones de aprendizaje, factores y procesos, para sugerir políticas educacionales.
- Monitorear el logro del sistema de evaluación administrativa para determinar progresos o no en las metas institucionales.

De lo que se concluye que:

Si la nueva evaluación trata de analizar de una manera global los logros y las dificultades de los estudiantes y maestros, las causas y circunstancias que como factores asociados inciden en el proceso de formación, se hace necesario consolidar en nuestro país un sistema nacional de medición y evaluaciones educativas y académicas, para que de esta manera la evaluación en su integridad se constituya en una guía para el proceso pedagógico-administrativo. Al realizar los análisis se obtuvieron resultados en el ámbito de destrezas y en el ámbito general por grado y asignatura procurando contextualizarlos.

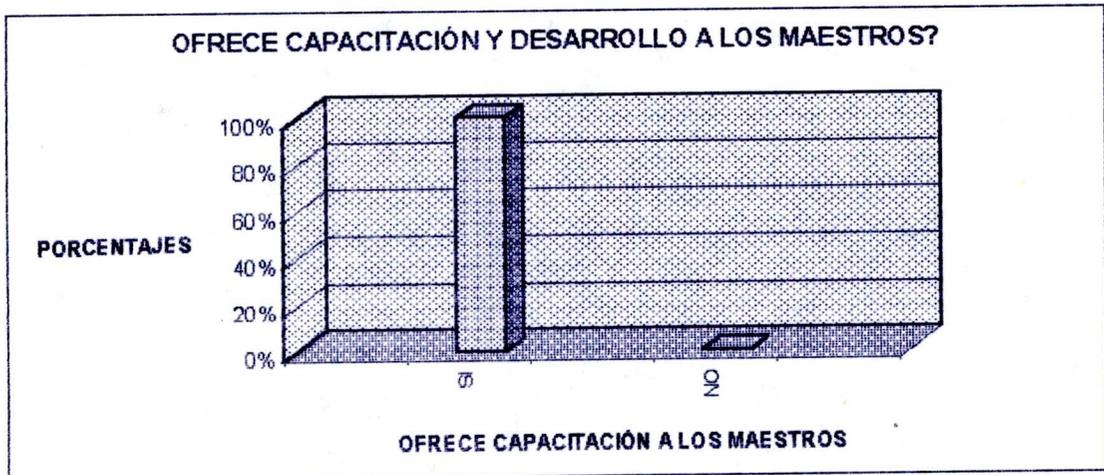
Se efectuó un análisis provechoso y útil de estos resultados, enfatizándose las acciones que deben tomarse para solucionar las deficiencias y problemas detectados, logrando así una efectiva mejora de la calidad de la educación.

Con frecuencia repetimos que la educación es una tarea de todos haciendo una analogía, bien podríamos decir que evaluar para cambiar, debe ser una preocupación de todos.

## CUADRO No. 37

## #: 1 OFRECE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A LOS MAESTROS?

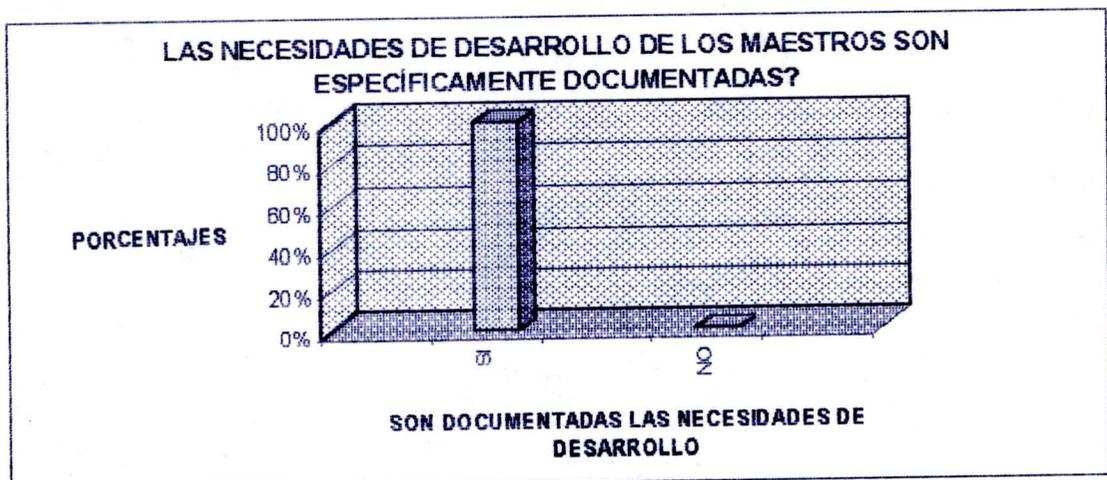
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 38

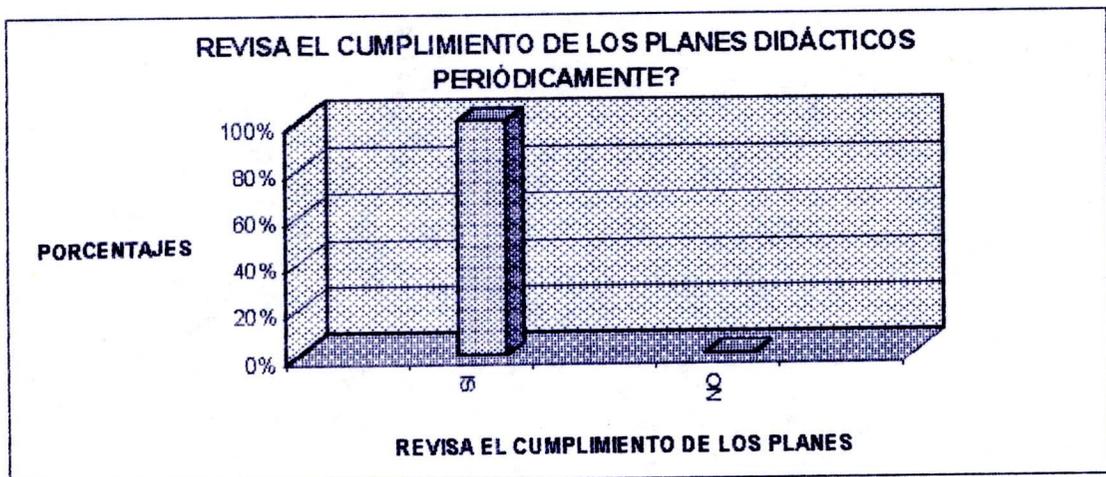
#: 2 LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS MAESTROS SON ESPECÍFICAMENTE DOCUMENTADAS?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



**CUADRO No. 39****#: 3 REvisa el cumplimiento de los planes didácticos periódicamente?**

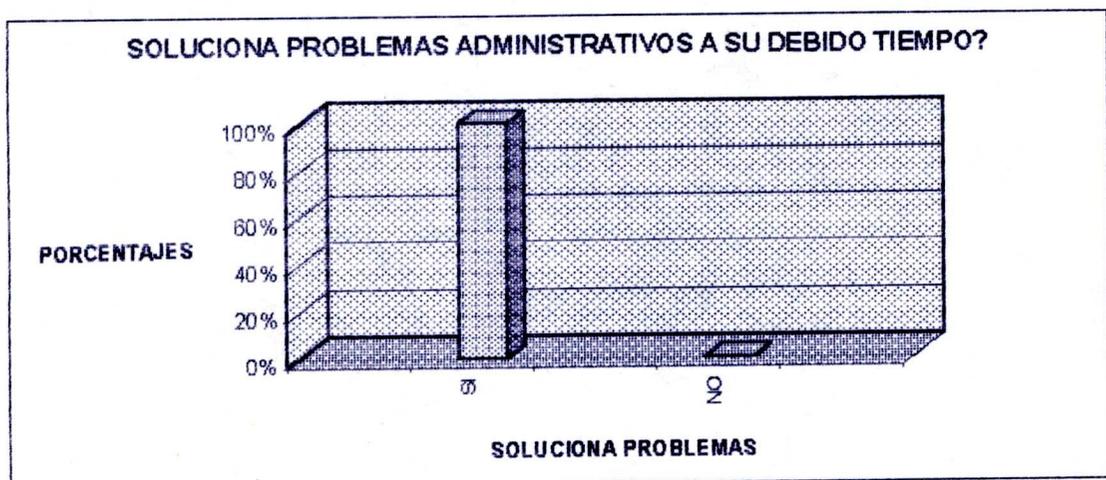
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 40

#: 4 SOLUCIONA PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A SU DEBIDO TIEMPO?

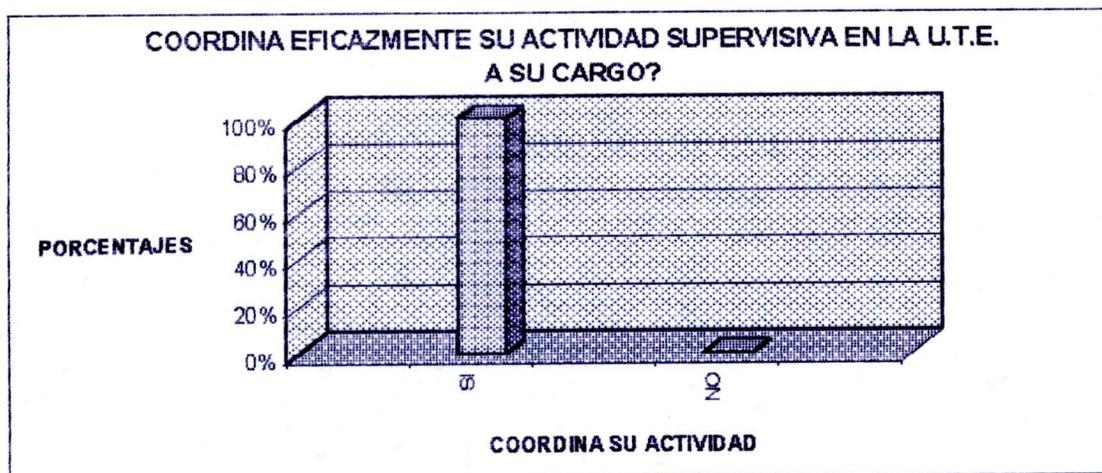
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



## CUADRO No. 41

#: 5 COORDINA EFICAZMENTE SU ACTIVIDAD SUPERVISIVA EN LA U.T.E. A SU CARGO?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	100.00
No	0	0.00
TOTAL	1	100.00



De acuerdo con los resultados de los cuadros: 37 al 41 se manifiesta lo siguiente:

Según la encuesta aplicada al supervisor escolar se desprende que él cumple con el 100 % de todos los reglamentos de la planificación educativa.

Sin embargo durante toda nuestra investigación se ha detectado que las respuestas dadas por el supervisor no han sido confiables en tanto y en cuanto los profesores y directivos afirman lo contrario.

Pese a que previamente planifican, según indicación, de los maestros no se obtienen resultados positivos ni se logran los objetivos planteados, ya que no se dan contenidos significativos ni acorde a la realidad y vivencias.

Sin embargo lo que podemos detectar es que los profesores no tienen la suficiente capacitación, consecuencia de ello es que no hay un conocimiento certero en la aplicación de la metodología y técnicas específicas de en las áreas, siendo una de las razones por las que no se acierta y no se logra óptimos resultados tanto en el desarrollo de las clases como en los objetivos planteados.

## **HIPÓTESIS # 2**

El incumplimiento de las disposiciones reglamentarias relacionadas con la aplicación de la evaluación educativa afecta el proceso administrativo de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

Esta hipótesis si se cumple por el incumplimiento de reglamentos, la no aplicación de la evaluación administrativa.

### **HIPÓTESIS # 3**

El incumplimiento de las normas de evaluación del proceso administrativo Y la falta de apoyo del Ministerio de Educación, inciden negativamente en el mejoramiento académico de los educandos de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

Según la investigación realizada se pude conocer que la hipótesis # 3 si se cumple, ya que el incumplimiento de las normas de evaluación por desconocimiento de la importancia de esta técnica administrativa lo que no permite establecer los correctivos apropiados para el adelanto de la institución; un ejemplo es la mala utilización del material didáctico. La escuela dispone de materiales didácticos que pueden los maestros utilizar para llamar la atención de los estudiantes y mejoren el aprendizaje, de esta manera poderles evaluar; sin embargo, los mismos no son utilizados en forma adecuada por el profesor y además no permiten la actividad de los alumnos, dedicándose los docentes a utilizar únicamente el texto básico, lo cual produce aburrimiento.

Las autoridades, profesores y alumnos de la escuela investigada en su mayoría opinan que la evaluación administrativa no es aplicada en todo el desarrollo de la clase. Al no estar especializados en el área no se aplican

técnicas ni métodos adecuados a las normas de evaluación del proceso administrativo.

Además falta el apoyo del ministerio de Educación en el sector Rural, al ser casi nulo no da alternativas de mejoramiento económico, profesional y educativo. Debe promover una búsqueda individual y colectiva con la planificación de la evaluación administrativa y el conocimiento a través de la investigación y experimentación constante.

## **CAPITULO 5**



**Los pensamiento negativos y de fracaso  
causan verdaderos y desastrosos  
cambios físicos en el organismo y  
atrasan la hora del éxito.**

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. CONCLUSIONES.

Luego de un estudio profundo de esta investigación y de comprobar a través de cuadros estadísticos las hipótesis planteadas hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. La evaluación del proceso administrativo que se aplican en la Escuela Fiscal mixta "Pío Jaramillo Alvarado" es deficiente, no se evalúan las reformas que se implantan ni se establecen los correctivos apropiados para su adelanto institucional; Sin embargo cabe señalar que las autoridades del Establecimiento si se preocupan en buscar alternativas de solución, e ahí la apertura que se nos dio para efectuar nuestra investigación.
  - Un 50% de los maestros se hallan inconformes con la evaluación de la planificación.
  - Directivos, docentes y personal administrativo señalan una necesidad urgente de apoyo de los Organismos Estatales para un mejor desenvolvimiento de las tareas educativas.
  - La falta de liderazgo influye en el cumplimiento de la evaluación administrativa.

2. El porcentaje de deserción estudiantil es por la despreocupación y desinterés de los padres de familia en la educación de sus hijos, por falta de medios económicos necesitan la mano de obra para el cultivo en el agro.

Los paros y huelgas son otros factores que inciden en la deserción estudiantil, por falta de continuidad en los estudios, los padres de familia se ven obligados a llevar a sus hijos al agro.

3. El porcentaje de educandos que obtienen calificaciones buenas y muy buena es del 61% del total de la muestra.

Datos obtenidos de la secretaría de la escuela y enviados a la Dirección Provincial de Educación ( oficina de estadística )

En lo que tiene que ver con el nivel académico, se ve la necesidad de capacitación al docente.

Desde unos años atrás los diversos sectores de la sociedad han manifestado un interés creciente por el tema de la educación.

En distintos contextos ello ha expresado sus esperanzas y también sus desconfianzas. Se piensa que el país debe aportar a la educación como factor de crecimiento y desarrollo, como estrategia de inversión, como progreso técnico.

La estrategia de resultados de los informes estadísticos de nuestra investigación señala que en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, no existe una supervisión administrativa, ni supervisión educativa adecuadas y constantes tal como lo manda la ley.

Resultados obtenidos mediante los diálogos obtenidos con los profesores y directores, se desprende ( que esporádicamente el supervisor asiste al establecimiento; sin embargo en la encuesta y conversación sostenida con el supervisor señala lo contrario ).

4. También pude observar que no hay planificación adecuada en cuanto a que no se dosifica contenidos y tampoco seleccionan lo que más se acerca a las necesidades de las alumnas, se detectó que las alumnas pierden el interés porque no emplean los contenidos específicos de manera ordenada, sumándole a ello que las clases no son interesantes y no se utiliza material adecuado.
5. Lo que he podido descubrir luego de la investigación es que la motivación en todo el proceso de la clase, no se realiza, pues tan sólo se limita a la motivación inicial, la misma que se efectúa basada únicamente en comentarios y resúmenes de la clase anterior, y nuestro afán es de que la motivación sea empleada durante todo el proceso de la clase.
6. Según criterios de autoridades, profesores y alumnas ellos indican la importancia del recurso de la evaluación educativa dentro del proceso de



enseñanza - aprendizaje porque las alumnas demuestran atención e interés cuando las clases se presentan con materiales nuevos e interesantes y, además, los contenidos se vuelven significativos para las alumnas y provocan la actividad constante y efectiva que permite un rendimiento eficiente.

7. El sistema de evaluación administrativa en la escuela Pío Jaramillo Alvarado debe concientizar a su personal en el cumplimiento y a la aplicación de leyes, reglamentos, instructivos, procedimientos y disposiciones vigentes que se ajusten a la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de los recursos humanos y administrativos que conlleven al éxito del hacer educativo.

## 5.2. RECOMENDACIONES.

Sobre la base de la investigación realizada las recomendaciones que hacemos a los maestros y directivos puede decirse que nos parece las más adecuadas, por ello los planteamos como sugerencia o simplemente para inicio de crear otras que vayan en beneficio de todo un proceso educativo tan delicado en donde convergen una serie de factores y que a la vez el elemento principal es el educando; siendo la fuente principal la evaluación del proceso administrativo en el tratamiento de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado y como energía que mueve todo un proceso.

De las investigaciones efectuadas sobre la evaluación del proceso administrativo en la escuela Pío Jaramillo Alvarado, de los aportes de cada uno de nosotros y de nuestra experiencias como profesionales de la educación queremos señalar nuestro criterio emitiendo las siguientes recomendaciones de acuerdo a las conclusiones obtenidas:

1. La diversidad de problemas que se presentan en el ámbito educativo como la falta de organización y planificación de la educación, impactan también en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado lo que se demuestra con los resultados obtenidos. Se hace imperiosa la necesidad de la integración de un equipo interdisciplinario de profesionales de la educación que se encarguen de realizar evaluaciones

administrativas y educativas en el sector rural para que los resultados sean satisfactorios.

2. Es indispensable que exista una acción más seria por parte de los Supervisores educativos encargados de evaluar la labor administrativa de este establecimiento.
3. Es necesario que exista un buen porcentaje de docentes de la escuela Fiscal Mixta "Pío Jaramillo Alvarado", que ostente formación del nivel superior que posibilite sugerir el desarrollo de adecuados mecanismos que aseguren mayores niveles de Instrucción Formal de los docentes de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, en concordancia con los deberes y responsabilidades de sus puestos y en proyección directa hasta la profesionalización del servidor público que es el maestro ecuatoriano.
4. Como recomendación sobre la base de nuestras investigaciones que persigue diseñar y desarrollar un conjunto de acciones encaminadas prioritariamente a satisfacer las necesidades de capacitación de los docentes acorde con los planes y programas que debe llevar la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, así como también promociones internas, ascensos, permisos para estudios, motivando el desarrollo personal y profesional que coadyuve a elevar el rendimiento a favor de la educación.
5. La capacitación debe fundamentarse en una adecuada detección de necesidades y a través de la programación y participación activa de los docentes de la Escuela Pío

Jaramillo Alvarado en eventos internos y externos de capacitación, los profesores deberán asistir obligatoriamente, aprobar e informar a la máxima autoridad de sus resultados, debiendo poner énfasis para la selección de candidatos en los servidores que no hayan recibido capacitación, procurando la formación de un banco de instructores con personal de la propia Institución.

6. Los eventos de capacitación deben programarse y ejecutarse a través de convenios interinstitucionales con Entidades Públicas tales como el Ministerio de Educación, DINAMED (Dirección Nacional de Mejoramiento de la Educación), PROMECEB (Programa de mejoramiento de la calidad de la Educación Básica), etc, y/o entidades privadas como CENIDE; y a través del aprovechamiento del recurso humano Institucional.
7. Los ascensos de los maestros deben realizarse por concurso interno de merecimientos en el caso de producirse vacantes para ostentar las máximas autoridades, y conforme a lo que establece la ley de escalafón del Magisterio Nacional.
8. Se deben conceder permisos para realizar estudios en el exterior como pasantías, becas y entrenamientos, siempre y cuando exista una compatibilidad entre las funciones del servidor con los contenidos académicos de los eventos a realizarse así como los fines que persigue el Establecimiento Educativo.

9. **Evaluar la eficiencia y eficacia del sistema educativo de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado es una necesidad y una demanda social al mismo tiempo, por que esto permite disponer de información válida, sistemática y permanente sobre los resultados del aprendizaje de las destrezas básicas y los factores asociados que inciden en el rendimiento escolar, todo esto debe ir encaminado en el logro de la implantación de un Sistema de Calidad de la Evaluación Administrativa, para ello proponemos una Evaluación del Proceso Administrativo cuyas directrices están en nuestra Tesis.**
  
10. **A las puertas del nuevo milenio toda institución educativa y en si toda organización debe constar con un manual de calidad donde se hallan las políticas institucionales que deben ser conocidas y practicadas en su totalidad por los miembros de esa comunidad, es decir directivos, personal docente, administrativo padres de familia y en si la comunidad entera concienciando a todos los involucrados a una participación eficaz en las actividades educativas de la escuela Pío Jaramillo Alvarado**
  
11. **Creemos que es necesario que exista una evaluación administrativa en todos los establecimientos educativos porque estas responderán al desempeño de cada uno de los docentes y directivos de los centros educativos.**
  
12. **Es necesario la participación y colaboración en el ámbito educativo y financiero de los organismos gubernamentales.**

13. Los directivos y evaluadores deben emitir informes a los organismos gubernamentales sobre las falencias y soluciones a los problemas que se dan en un establecimiento, para que se den directrices en pro de la calidad educativa.
14. Se debe evaluar anualmente el desempeño de los maestros considerando las características de los profesionales de los mismos.
15. Es importante realizar el seguimiento de las evaluaciones administrativas.
16. Se debe efectuar y realizar el seguimiento a las acciones correctivas para que de esta manera la comunidad en si se involucre y participe en la educación de sus hijos para que exista una disminución en la deserción estudiantil y para que se promocióne a los alumnos, considerando el logro de actividades destrezas y conocimientos adquiridos durante el año escolar, tomando en cuenta el nivel psicológico social y familiar de cada uno de los estudiantes; y finalmente realizando un seguimiento a los alumnos superando todas las dificultades, y sienta que su institución le brinda todo apoyo necesario para que se desarrollen como persona.
17. Que el director de área, aparte de la revisión de los documentos escritos, busque los mecanismos más adecuados para lograr en los docentes el cumplimiento de todos los pasos que señale el plan de clase, para de esta manera hacer más factible la consecución de los objetivos propuestos.

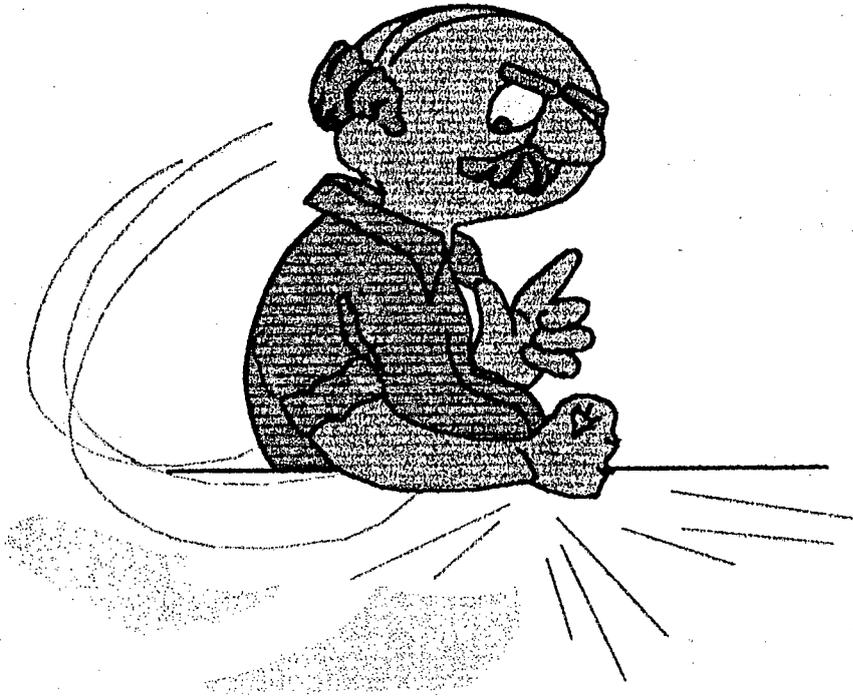
18. A los maestros: tener suficiente sensibilidad para que puedan captar las necesidades y dificultades que presenten las estudiantes en cada una de las clases, así como también permitan que las alumnas participen y den sus opiniones para en base de éstas trabajar.

19. El elemento más importante de todo proceso educativo es el alumno y en torno a él deben fijarse los objetivos y contenidos, tomando en cuenta que el alumno por naturaleza es un ser social y que se desenvuelve dentro de una sociedad, en la que necesita estar capacitado para desenvolverse efectivamente en cualquier campo de acción, y más efecto positivo tendrá si está impulsado ya sea de modo intrínseco o extrínseco por esa energía llamada evaluación.

20. El sistema de evaluación administrativa en la escuela Pío Jaramillo

Alvarado debe concientizar a su personal en el cumplimiento y a la aplicación de leyes, reglamentos, instructivos, procedimientos y disposiciones vigentes que se ajusten a la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de los recursos humanos y administrativos que conlleven al éxito del que hacer educativo.

## **CAPITULO 6**



**Para vivir en paz debemos cubrirnos de  
cualidades y no de defectos**

# CAPITULO VI

## PROPUESTA

### MANUAL (DE CALIDAD) DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 6.1.- JUSTIFICACIÓN

Evaluar la eficiencia y eficacia del sistema educativo de una Institución, de un establecimiento, es una necesidad y una demanda social al mismo tiempo. Por décadas se ha actuado, por un lado imaginando que los que se hacen en las Instituciones educativas están más o menos bien y por otro cuestionando seriamente la calidad educativa y administrativa, sin embargo se ha carecido de un sistema válido que a través de instrumentos científicamente elaborados, verifique de manera sistemática y organizada el verdadero impacto de la práctica pedagógica y administrativa en los aprendizajes de niñas, niños y jóvenes como también del proceso administrativo.

Ahora cuando se ha avanzado significativamente en la construcción de consensos al interior del sector educativo y desde los otros sectores sociales, respecto de lo que debe hacerse en educación, existen condiciones adecuadas para proponer con fuerza la imperiosa necesidad de que la educación ecuatoriana cuente con un

Sistema Nacional de Medición de Logros Académicos y del Manual de Calidad del Proceso Administrativo, que permita disponer la información válida, sistemática y permanente sobre los resultados de aprendizaje de las destrezas básicas, de los factores asociados que inciden en el rendimiento escolar y de una evaluación del proceso Administrativo de las instituciones educativas, todo esto permitirá conocer los avances, las debilidades, las áreas en las que se debe poner mayor atención, retrogradar el microcurrículo optimizar recursos, rendir cuentas a madres, padres, alumnos y a la Sociedad en general y, obviamente, esto facilitará la toma de decisiones en todos los niveles.

## **6.2.- OBJETIVOS**

Sin ánimo de querer mistificar a la evaluación, lo cierto es que la educación debe rendir cuentas a la sociedad y que, en este contexto la medición y evaluación educativa no son una opción sino una obligación.

El éxito de las organizaciones depende de la forma en que las Instituciones Educativas se gestionen y del tratamiento del Recurso Humano. Los educadores son la clave de la educación, por ello deben integrarse en un proyecto motivante, que despierte ilusión y que sientan como propio. La misión de los Directivos del plantel radica en el adecuado tratamiento de los recursos humanos como forma de asegurar la gestión administrativa. Ello implica una formación específica de todas las personas, a todos los niveles, que parta del tratamiento de la resistencia a cambiar y que proporcione una

sólida formación de la conciencia del grupo. No es suficiente la formación técnica: es necesario con planes de " crecimiento personal " y relaciones interpersonales como forma de garantizar el desarrollo de las Instituciones Educativas y su subsistencia.

La educación no está consiguiendo la calidad necesaria, las personas no aprendemos a cooperar, mandar, liderar, comprender nuestras actitudes, comportamientos, sentimientos, motivaciones y percepciones. Se nos ha preparado para hacer cosas pero no para la vida; no se nos enseña a ser compañeros, directivos líderes, a vivir en armonía y pacíficamente de tal manera que nuestras instituciones educativas sean un segundo hogar que tratemos al alumno como nuestro hijo, al colega como un hermano y al directivo como a nuestro padre o como a un líder.

Todas las personas involucradas en el proceso educativo deben integrarse en un sistema de calidad para garantizar su éxito, y en este sentido maestro, directivos, mandos técnicos administrativos y desde luego todos los alumnos son protagonistas del cambio ¿Cómo hacerlos?. Este es el tema que desarrollamos en el presente capítulo, dando directrices para la elaboración "del Manual de Calidad" de la Evaluación del Proceso Administrativo cuyos objetivos son:

## **6.2.1- OBJETIVO GENERAL**

6.2.1.1- Diseñar un manual de calidad de Evaluación del Proceso Administrativo.

## **6.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

6.2.2.1- Explicar el significado del Sistema de Calidad Norma ISO 9000 (8402).

6.2.2.2- Identificar los factores claves del sistema de Calidad.

6.2.2.3- Determinar las fases de elaboración del Sistema de Calidad.

6.2.2.4- Determinar la función que cumple el Sistema de Calidad en los  
Establecimientos educativos.

6.2.2.5- Explicar el propósito que persigue el manual de calidad de  
evaluación del proceso administrativo.

## **6.3.- CONTENIDOS**

### **6.3.1. SISTEMA DE CALIDAD**

Actualmente el grado de exigencia obliga a que las Instituciones Educativas estructuren el trabajo de modo que sea posible coordinarlo, para que todas las variables que intervienen en su consecución estén controladas, de forma que el resultado que se obtenga sea predecible y siempre el mismo.

### **6.3.2. ¿QUE ES SISTEMA DE CALIDAD?**

La Norma ISO 9000 (8402) define el Sistema de Calidad como "Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Este conjunto consiste en la definición y ejecución de un método de trabajo, que asegure que los servicios prestados en este caso de la educación cumplan con los reglamentos establecidos en función de las necesidades del educando, personal docente y administrativo

Del Establecimiento. Con su implantación se pretende conseguir que la Institución Educativa funcione en sincronía por que cada persona debe saber perfectamente que, cómo y cuando hacer su trabajo; y esto permite obtener un resultado predecible y, por tanto controlable.

Existen CUATRO factores claves de la definición del Sistema de Calidad.

#### **1. DEFINICIÓN DE MÉTODOS DE TRABAJO.**

Por un lado decimos que el Sistema de Calidad consiste en definir un método de trabajo que esté acorde con los recursos y finalidades de la Institución Educativa.

Este método de trabajo se decide y posteriormente se refleja en la redacción de los procedimientos que son los documentos especiales y substanciales del Sistema de

Calidad; este trabajo es el más arduo de esta fase porque es una de las herramientas que posibilitarán establecer mejoras en sus administraciones, ya que si no se tiene el procedimiento por escrito le será mucho más difícil predecir para no cometer errores.

## **2.- ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

Para definir correctamente los métodos de trabajo, es importante contar con un claro concepto de lo que son y lo que deberían ser los procesos que existen en la Institución. A partir de aquí, dichos procesos se organizan de forma que su funcionamiento sea eficaz y predecible.

Se entiende por proceso "una serie de actividades que ejecutadas conjuntamente producen un resultado valioso para la Institución; como por ejemplo disminuir la deserción estudiantil en un tiempo limitado.

Las nuevas formas de organización promueven una disposición matricial en la que cada departamento tiene unas responsabilidades concretas, pero al mismo tiempo se crea la figura de su encargado de proceso, Este encargado de supervisar todo el desarrollo del proceso y se asegura que es ejecutado con corrección .

Incluso en algunos casos es el propio "dueño" del proceso quien lo ejecuta en su totalidad, realizando tareas que teóricamente deberían hacer distintos departamentos.

Con ello se suprimen muchos de los problemas que provoca la organización por Departamentos entre los que podríamos destacar:

- Falta de comunicación
- Falta de flexibilidad
- Repetición de trabajos.
- Trabajos no realizados pensando que "otro lo tiene que hacer"
- Pérdida de globalización del proceso en total.
- Formación de Departamentos estancos aislados
- Lucha por objetivos propios y no del Establecimiento Educativo.

La organización matricial queda muy favorecida por la implantación del Sistema de Calidad , porque a partir de él se estudian los procesos básicos que pueden influir directa o indirectamente en la calidad del servicio prestado como es la educación. Para decir cuales son estos procesos básicos, la mejor opción es utilizar las propuestas en algún modelo del Sistema de Calidad como el que desarrollan las Normas ISO 9001 y 9002, conforme a lo que señala la figura # 1.



### 3. EJECUCIÓN DE UN MÉTODO DE TRABAJO

Una vez definido un método de trabajo en los procedimientos, el Sistema de Calidad también debe asegurar que se cumplan los requisitos que en ellos se ha determinado.

Cerciorarse de que existen los medios materiales y humanos necesarios para ejecutar los procedimientos es un paso que debe quedar resuelto previamente.

Una vez asegurado la existencia de recursos humanos y materiales se puede ejecutar el proceso, para lo cual se utilizarán una serie de herramientas que limiten las posibilidades de cometer errores.

El aseguramiento de la calidad es el último término que el Sistema de Calidad debe tener en cuenta durante la ejecución del método de trabajo. A lo largo de esta ejecución se utilizan estructuras que demuestran que un servicio satisface los requisitos y, por tanto tiene la calidad adecuada . Por ejemplo, registrar las horas en que el personal docente y Administrativo de una Institución, es un factor que influye en la calidad: LA PUNTUALIDAD.

En síntesis, para la ejecución de los métodos de trabajo el Sistema de Calidad debe asegurar que se posean los recursos humanos y materiales suficientes y que se utilizan herramientas para eliminar el error y asegurar la calidad de los servicios.

#### **4. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE QUIENES HACEN EL QUE HACER EDUCATIVO EN EL ESTABLECIMIENTO.**

El último factor destacable en un Sistema de Calidad aplicada a la educación , es el objetivo que persigue: Satisfacción de la educación impartida al alumno, es decir calidad de educación.

El Sistema de Calidad en la evaluación Administrativa debe tener "orejas" para escuchar que es lo que quiere el alumno, el padre de familia; debe tener "olfato" para oler las oportunidades de la Institución para dárselos; y también debe tener "ojos" para ver lo que puede necesitar en un futuro aunque actualmente sea consciente de ello. ! Recuerde !

El objetivo del servicio es dar satisfacción al alumno, al padre de familia con respecto a la educación de su hijo. Los padres volverán si encuentran lo que esperan, no lo que Ud. Cree que a ellos debe gustarles o debe dárselas. El educando es el máximo juez de la calidad. Si hay muchas tarjetas rojas el establecimiento educativo terminará perdiendo partidos, descendiendo de división o vendiendo o autoeliminándose la Institución Educativa.

### **6.3.3. RASGOS A SEGUIR PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA**

1. - darse cuenta
2. - Decisión
3. - Compromiso
- 4.- Actuación
- 5.- Control
- 6.- Mejora continua.

Hemos visto anteriormente que para poder alcanzar niveles de calidad buenos y estables , es necesario establecer una estructura documental donde se reflejen los métodos de trabajo de la Institución Educativa, que deberían ser como un contrato para lograr el compromiso de todos quienes forman la Institución, desde padres de familia, alumnado, directivos, personal docente y administrativo

### **6.3.4. ¿CÓMO REDACTAR EL MANUAL DE CALIDAD Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO?**

Una preocupación que salta a la vista de quien desea emplear un Sistema de Calidad será cómo una Institución Educativa va a abordar la redacción del MANUAL DE CALIDAD y los procedimientos, de la evaluación del proceso administrativo.

Existen preguntas que merecen repetirse

Qué debemos escribir?

Quién debe escribir?

Cómo elaborarlo?

Qué pautas se debe seguir a la hora de redactar?

Qué se incluye en el Manual de calidad y qué en los Procedimientos. La respuesta a estas preguntas no es la misma para cada Institución Educativa; porque influirá mucho el tamaño y tipo de servicio que presten, pero es nuestro propósito dar pautas para que los maestros administradores, directivos posteriormente puedan adaptarlas a su Organización en la medida que su sentido común le haga entender que es beneficioso.

**QUÉ DEBEMOS ESCRIBIR** .- Deben documentarse las actividades que pudiesen tener influencia directa o indirecta en la calidad de la educación, de forma que el documento pueda resultar útil e inteligible en la formación de nuevos funcionarios o empleados, pero limitando el número de detalles y no incluyendo lo que resulte obvio o sin importancia para el desarrollo de la actividad.

En cuanto al número de documentos a escribir se recomienda ( aunque puede variar según la Institución ) que suele ser: 1 Manual de Calidad, 20 Procedimientos Generales (uno para cada punto de la norma ISO 9001) y un número de Procedimientos Específicos o instructivo de trabajo que varía muy ostensiblemente según el tamaño de

la Institución aproximadamente a razón de 0'5-1'5 procedimientos por empleado (Este cálculo solo tiene carácter orientativo. No es válido para Instituciones de menos de 20 funcionarios)

**QUIÉN DEBE ESCRIBIR.**- Para conseguir el sentido de pertenencia de TODOS los empleados hacia el Sistema de Calidad, es importante buscar su participación en distintos momentos de la elaboración del mismo. Además de esta forma se logrará que el sistema sea más eficaz al ser elaborado sobre la base de mayor información.

La participación de todos es importante, se debe destacar que no debe realizarse desordenadamente. Al existir TRES niveles de documentación , se generan tres formas de participación, una para cada nivel.

Siguiendo las doctrinas de la organización por procesos se nombra a un responsable que se encargará del Sistema de Calidad, incluyendo su definición, implantación, y lo ajustará a las necesidades del educando y requisitos del Norma ISO 9001/9002 ( o cualquier otra Norma de Calidad). Debe tratarse de un Directivo de la Institución (requisito de la Norma ISO 9001 y 9002) que tenga autoridad suficiente para cambiar métodos de trabajo y organización, y que posea dotes de liderazgo suficientes para motivar al personal de la Institución y conseguir su PARTICIPACIÓN. Una vez nombrado el responsable, éste se encarga de coordinar la definición y redacción de los documentos en colaboración con los demás empleados según se determina en la tabla siguiente:

**Tabla no. 2 Colaboraciones en la redacción de documentos del Sistema.**

DOCUMENTOS	NIVEL DE DECISIÓN	ESTAMENTO QUE COLABORA
Manual de calidad	Estrategias de empresa	Dirección
Procedimientos Generales	Organización de Procesos	Mandos intermedios equip. Interdepar.
Procedimientos Específicos	Instrucciones de Trabajo	Personal de base

La redacción del Manual de Calidad debe ser previa a los procedimientos y debe difundirse a toda la Organización para que se conozca los principios que regirán los procedimientos y que se empezarán a escribirse justo al terminar el periodo de difusión.

Para cada paso es necesario reunir por grupos al personal e informar sobre lo que se está haciendo, los beneficios que reporta tanto a los trabajadores como a la Institución, y que se espera de cada persona. Con la formación debe buscarse el compromiso implicación de cada trabajador.

**CÓMO ELABORARLO.-** Las fases por las que atraviesa la redacción del documento podrían ser:

- 1.- Elaboración del borrador
- 2.- Fase de lanzamiento
- 3.- Aprobación
- 4.- Distribución
- 5.- Revisiones

## **¿QUÉ PAUTAS SE DEBEN SEGUIR A LA HORA DE REDACTARSE?**

Para escoger unas pautas en la redacción del Manual de Calidad y los Procedimientos se debe considerar las siguientes leyes de carácter general que estableció JAMES L. LAMPRECHT en su libro ISO 9000 and the service sector.

- 1.- Se debe evitar términos ambiguos que puedan provocar mal entendidos
- 2.- Escribir las frases en presente y siguiendo un orden cronológico. Ser lo más concreto.
3. Ser exacto
4. Plantearse unos objetivos y cerciorarse de que el procedimiento los cumple.

## **¿QUÉ SE INCLUYE EN EL MANUAL DE CALIDAD Y QUÉ EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO?**

MANUAL DE CALIDAD.- Documento de guía y principios

PROCEDIMIENTOS GENERALES.- Descripción global de procesos.

PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS.- Descripción de tareas e instrucciones de trabajo.

DIRECTRICES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD

### **6.3.5. MANUAL DE CALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Un manual de calidad debe cubrir todos dos elementos aplicables a la Norma del Sistema de Calidad ISO 9000, requeridas por la organización.

Este documento describe en forma clara y con un adecuado detalle:

- Compromiso de la Institución hacia la calidad (misión/visión)
- Política y objetivos de calidad
- Responsabilidades
  
- Autoridades e interrelación del personal que administra, realiza e inspecciona o revisa el trabajo que afecta la calidad.
- Como se deben desarrollar las diferentes actividades (procedimientos, instrucciones).
- La documentación a usarse y los controles a aplicarse al manual

Debido a que el manual es una herramienta y guía para empleados con y sin experiencia, debe ser preciso y fácil de entender.

El Manual no debe contener información confusa o complicada, éste debe ayudar al personal a terminar el trabajo rápidamente y a la primera vez.

NOTAS: Inclusión de información confidencial se realiza discreción de la organización.

### **6.3.6. PROPÓSITOS DEL MANUAL DE CALIDAD DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Comunicar el objetivo y la política de la calidad de la alta dirección a su personal, educandos y padres de familia.
- Proyectar una imagen favorable de la Institución , ganar confianza de los educandos en los casos en que se especifiquen.
- Infundir a los proveedores la necesidad de un aseguramiento de la calidad eficaz en relación con los suministros facilitados.
- Servir como norma autorizada de referencia para la implantación del Sistema de Calidad.
- Definir la estructura organizativa y la responsabilidad de los distintos grupos funcionales, así como establecer canales verticales y horizontales de comunicación en todos los asuntos relacionados con el manual de calidad del proceso administrativo.

- Asegurar que las operaciones se realizan ordenadamente y en forma coordinada.
- Formar a los docentes respecto a los elementos del Sistema de la Calidad y hacer que sean conscientes del impacto de su trabajo en la calidad global del producto final. Esto ayuda a que los docentes se orienten hacia la calidad del proceso administrativo.
- Servir de base para las auditorías de la calidad.
- Presentar el manual de calidad del proceso administrativo para propósitos externos, como demostrar el cumplimiento con las normas ISO 9001 y 9002 y 9003.

## **ESTRUCTURA Y FORMATO**

A pesar que no existe una estructura o formato para manuales de calidad en este deben estar las políticas y objetivos de calidad y procedimientos que gobiernan la organización en una forma que sean claros , precisos y completos.

NOTA: Para la auditoría del Manual de calidad del proceso administrativo, la ausencia de cualquier elemento del sistema de calidad intencionalmente omitida debe ser explicada.

**USO DE REFERENCIAS.** Cuando sea apropiados y par evitar un volumen grande de documentos innecesarios, se puede incorporar una referencia a normas existentes reconocidas.

### **6.3.7. PROCESO DE PREPARACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

- El manual de calidad del proceso administrativo deberá prepararse con extremo cuidado y cubrir la aportación de todos los grupos y personas implicadas directamente en las actividades relacionadas con la calidad.
- Se debe tener presente que las Normas ISO 9000 son generales y algunas de sus apartados podrían no ser aplicables a pequeñas o medianos establecimientos.
- La regla de oro que debe regirse es que el sistema debe mantenerse tan sencillo como la situación lo permita.
- Una vez que la Dirección tome la decisión de documentar el Sistema de Calidad en un manual de Calidad del proceso administrativo se debe asignar las labores de coordinación a un comité competente que puede ser un individuo o un grupo de individuos que deberían iniciar los siguientes pasos:
- Listado de documento existentes referente a políticas y objetivos de calidad, procedimientos, etc.

- Decidir cuales de los elementos del sistema de calidad se necesitan de acuerdo a la Norma ISO 9000 seleccionada.
- Buscar y obtener documentación adicional de los departamentos operacionales.
- Determinar el formato y estructura del futuro manual.
- Clasificar los documentos existentes de acuerdo a formatos y estructura que se intenta desarrollar.
- El equipo, bajo un líder debe iniciar las actividades de escritura del Manual:
- Usar los servicios de un consultor externo
- Delegar partes de la escritura del Manual a otras unidades.

NOTA: El uso de documentos existentes mejoran el tiempo que se necesita para el desarrollo del Manual de calidad del proceso administrativo así como permitirá identificar las áreas críticas.

### **6.3.8. EL PROCESO DE APROBACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DEL MANUAL DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **Revisión final**

- **Antes de la distribución del manual, el documento debe sujetarse a una revisión final para asegurar calidad, precisión , conformidad y estructura apropiada.**
- **Los usuarios deberán tener la oportunidad de asesorar y comentar la aplicabilidad del documento.**
- **Previo a la distribución debe existir la autorización escrita en todas las copias del responsable de completar la implementación del nuevo manual de calidad.**

#### **DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- **El método para la distribución interna de un manual autorizado ( en forma total o por secciones) debe estar asegurado de forma que los usuarios tengan un apropiado acceso a los documentos.**
- **La distribución y control puede asegurarse numerando las copias e indicando quienes las reciben.**

## **INCORPORACIÓN DE CAMBIOS**

Se debe establecer un método para el desarrollo, control e incorporación de cambios al Manual, esta tarea deberá asignarse a la función de control de documentos.

## **COPIAS NO CONTROLADAS**

Estas deben claramente ser identificadas como copias no controladas (copias autorizadas)

## **QUÉ INCLUIR EN EL MANUAL DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- a) Título, objeto y campo de aplicación
- b) Tabla de contenido de manual
- c) Páginas introductorias acerca de la organización y el manual
- d) La política y objetivos de calidad de la organización
- e) Descripción de la organización, responsabilidades y autoridades.
- f) Una descripción de los elementos del sistema de calidad y/o referencias a los Procedimientos del sistema de calidad.
- g) Sección de definiciones
- h) Un apéndice de datos de soporte al manual, si es apropiado.

NOTA: El orden de la estructura del Manual de calidad del proceso administrativo es opcional a las necesidades de la Institución.

## **TITULO, OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN**

Esta sección del Manual de Calidad del Proceso Administrativo debe definir la aplicación de los elementos del Sistema de Calidad.

## **TABLA DE CONTENIDO**

La tabla de contenido del Manual de Calidad debe indicar los títulos de las secciones y como pueden ser encontradas.

La numeración/ código de las secciones del sistema, subsecciones, páginas, figuras, diagramas. Tablas, etc., deben ser claras y lógicas.

## **PAGINAS INTRODUCTORAS**

Estas deben proveer información general acerca de la organización y el Manual de Calidad del Proceso Administrativo.

La información mínima acerca de la organización debe ser nombre, localización, etc.

Información adicional acerca de la organización como lineamiento de la educación, historia, dimensiones, etc. puede también considerar.

La información acerca del Manual de Calidad debe incluir:

- a) La edición vigente, fecha de edición, etc.
- b) Una descripción sobre como el Manual de Calidad del Proceso Administrativo es revisado y mantenido.
  - Quién revisa su contenido y con que frecuencia
  - Quién esta autorizado a cambiar el Manual de Calidad del Proceso Administrativo
  - Quién esta autorizado para aprobarlo
- c) Una breve descripción de los procedimientos usados para identificar la estado de Vigencia y podrá controlar la distribución del Manual de Calidad.
- d) Firma de aprobación del personal autorizado y responsable de la implementación de contenido del Manual de Calidad del Proceso Administrativo.

## **POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Esta sección del Manual de Calidad debe establecer la política y objetivos de calidad de la organización.

Esta sección deberá demostrar como se dará a conocer y entender a todos los empleados y como se la implementará y mantendrá en todos los niveles.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES**

Esta sección del Manual debe proveer una descripción de la estructura de la organización.

Subsecciones dentro de esta sección o en un procedimiento referido del sistema deberá proveer detalles de las responsabilidades, autoridades y línea de autoridad de aquellas funciones, qué funciones, qué administran, desarrollan o verifican las labores que afectan a la calidad educativa.

NOTA: Se puede incluir organigramas que indiquen la estructura, responsabilidad y autoridades.

## **ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- El Manual debe describir todos los elementos aplicables del sistema de calidad.
- La descripción debe dividirse en secciones lógicas que revelen un sistema de calidad bien coordinado.
- Las normas ISO 9000 proveen los requerimientos del sistema de calidad.
- Es recomendable que la descripción de los elementos del sistema de calidad esté en un formato de secuencia similar a lo establecido en las Normas ISO 9000.



## **DEFINICIONES**

Si las definiciones son consideradas en el Manual, estas son localizadas usualmente inmediatamente después del objetivo y campo de aplicación.

Las definiciones deben ser completas, uniformes y no ambiguas al entendimiento del contenido del Manual.,

El uso de la Norma ISO 8402 es recomendable.

## **APENDICE**

Si se lo usa el apéndice debe contener la información que soporte el Manual de Calidad del Proceso Administrativo.

4.17 EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Revisión:</b>

4.17.1 Introducción.

4.17.2 Objeto.

4.17.3 Referencias.

4.17.4 Características de la Evaluación Administrativa.

4.17.5 Desarrollo de la Evolución Administrativa.

4.17.6 Reporte de los resultados.

4.17.7 Decisión y acciones.

4.17.8 Seguimiento.

**Nota:** Ejemplo de un formato para una sección de un Manual de Calidad de Evaluación del Proceso Administrativo o un procedimiento del Sistema de Calidad.

<b>Manual de Aseguramiento de Calidad</b>		
<b>DDCC-01</b>		
<b>Dirección de Desarrollo</b>		
<b>Y Certificación de Calidad</b>	<b>4.17 Evaluación Administrativa</b>	<b>Sección:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pág. 1 de 3</b>
<b>Aprobado por:</b>		

**INTRODUCCIÓN:**

**OBJETIVO:**

**ALCANCE:**

**RESPONSABILIDADES:**

**PROCEDIMIENTOS GENERALES (REQUERIMIENTOS):**

**REFERENCIA:**

**REGISTROS:**



**LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE COPIAS DE ESTE MANUAL**

<b>Documentos</b>	<b>Destino</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>
<b>Original</b>	<b>DDCC</b>			
<b>Copia # 1</b>	<b>Subdirector</b>			



# **A N E X O S**

# FORMULARIOS



1. UBICACION GEOGRAFICA E IDENTIFICACION DEL PLANTEL

DISTRIBUCIÓN GRATUITA

CODIGO: \_\_\_\_\_

FECHA (aa/mm/dd): 43/09/10 **919 ROSA DE CUSUBANZA** ← CEM No. 09 519 ROSA-C

NOMBRE: **ESC. "PIÓ JARAMILLO ALVARADO"** DIRECCION: **EL QUINCHE - Calle BOLÍVAR - CUENCA** TELEFONO: **387-121**

PROVINCIA: **PICHINCHA** CANTON: **QUITO** PARROQUIA: **EL QUINCHE**

CASERIO O RECINTO: \_\_\_\_\_ VIA: \_\_\_\_\_ KM: \_\_\_\_\_ MARGEN: \_\_\_\_\_

REGIMEN: **SIERVA** SOSTENIMIENTO: **FÍSCO** ZONA: **RURAL** JORNADA: **MATUTINA** TIPO: **HISPANA** SEXO: **MIXTA** CLASE: **COMÚN**

ESCRIBA EL NOMBRE DEL PLANTEL (S) QUE OCUPA EL O LOS EDIFICIO (S)

2. EDIFICIOS

Nº EDI.	CODIGO EDIFICIO	PROPIETARIO	TENENCIA	TIPO DE CONSTRUCCION	AULAS DE CLASE	TOTAL	CONSTRUIDAS ESPECIALMENTE	ACONDICIONADAS	SIN ACONDICIONAR	AULAS ESPECIALES
					TOTAL	EN USO	TOTAL	EN USO	TOTAL	EN USO
1		1	1	3	TOTAL	18	16			2
					EN USO	18	16			2
2					TOTAL					
					EN USO					
3					TOTAL					
					EN USO					

3. PERSONAL

TIPO DE DIRECTOR ( ) TITULAR CON GRADO ( ) TITULAR SIN GRADO ( ) ENCARGADO CON GRADO  ENCARGADO SIN GRADO

FUNCION	TOTAL		DIRECTOR		PROFESORES		PROF. ESPECIALES		ADMINISTRATIVO		DE SERVICIO	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
DOCENTES	POSTGRADO											
	UNIVERSITARIO		2			2						
	INST. PEDAGOGICO	3	7			3	7					
	BACHILLER	1	4	1		3		1				
NO DOCENTES	POSTGRADO											
	UNIVERSITARIO	2				1		1				
	TECNICO SUPERIOR		1				1					
	BACHILLER	3						3				
MEMOR A BACHILLER												
SIN TITULO		1										1
TOTAL	9	15	1		4	13	4	1				1

4. ALUMNOS

GRADO	TOTAL	NUEVOS		REPITENTES	
		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
1o	116	58	51	2	5
2o	129	59	66	3	1
3o	118	54	57	3	4
4o	123	72	48	1	2
5o	119	66	52	1	-
6o	85	43	42	-	-
TOTAL	690	352	316	10	12





INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO FR-1-P

INDICACIONES GENERALES.-

a.- Este formulario debe llenar por duplicado el director del plantel y entregar el original a la Sección Estadística de la respectiva Dirección Provincial de Educación, máximo treinta días después de iniciado el año escolar. La copia permanecerá en el archivo del plantel.

b.- La información solicitada en este formulario debe ser tomada de los Registros Escolares Internos que son de uso obligatorio para los profesores de cada paralelo. En los numerales 2, 3, 5, y 6 utilice la tabla de códigos correspondiente.

1. UBICACION GEOGRAFICA E IDENTIFICACION DEL PLANTEL.-

Esta información generalmente irá preimpresa por el computador. Revise si los datos corresponden a los del plantel; de haber algún error, rectifíquelos en cada casilla. En caso de no haber datos, escriba con letra de imprenta lo que corresponda, de acuerdo con lo siguiente:

CODIGO: No escriba nada en este casillero.

CEM: Si el plantel pertenece a un Centro Educativo Matriz, escriba el número que le corresponda.

NOMBRE: Escriba solo el nombre oficial del plantel. Ej. Juan Montalvo, Manuela Cañizares, etc. Si no está determinado, escriba SIN NOMBRE.

FECHA DE CREACION: Escriba el año, mes y día de la creación del plantel, utilice dos casillas para cada uno de ellos. Ejemplo:

Año	Mes	Día
0 2	1 0	2 5

DIRECCION: Escriba el nombre de la calle y el número donde se encuentra ubicado el plantel. En caso de no existir, escriba el nombre más común del sitio donde está ubicado.

TELEFONO: En caso de tenerlo, escriba el número telefónico del plantel.

PROVINCIA, CANTON, PARROQUIA, CASERIO, VIA, KM., MARGEN: Escriba lo que corresponda de acuerdo con la división política.

REGIMEN, SOSTENIMIENTO, ZONA, JORNADA, TIPO, SEXO, CLASE: En cada casillero, escriba con palabras, la característica que corresponda al plantel.

2. EDIFICIO.-

Edificio: Son todas las construcciones con techo comprendidas dentro de los límites legales de un mismo terreno.

En este caso, solo irá preimpresa por el computador la información relativa al código, propietario, tenencia y tipo de construcción del edificio. Si el código del edificio, no viene preimpreso, no escriba nada en este casillero. Si su plantel ocupa más de un edificio llene las filas 2 y 3.

PROPIETARIO, TENENCIA Y TIPO DE CONSTRUCCION: Si no viene preimpreso, o tiene que rectificar los datos, remítase a la tabla de códigos del Registro Escolar.

AULAS DE CLASE Y ESPECIALES: Escriba el número total de aulas de clase según las características solicitadas, sin importar si las está utilizando o no.

3. PERSONAL.-

DIRECTOR: Marque con una x en la casilla que corresponda a su condición.

PERSONAL POR TITULO SEGUN FUNCION Y SEXO: Escriba en números las personas que laboran en el plantel según su título y función.

Nota.- Bachiller DOCENTE = Bachiller en Ciencias de la Educación.

Bachiller NO DOCENTE = Bachiller en Ciencias y Técnico Profesional.

4. ALUMNOS.-

MATRICULA: Escriba en cada casillero el número de alumnos matriculados, los nuevos y repitentes por sexo según grados.

(Se considera repitentes a los alumnos que se matriculan en el mismo grado por segunda, tercera y cuarta vez.)

5 Y 6. PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO.-

Esta información deberá igualmente recabarse de los Registros Escolares Internos, asegurándose de que los datos proporcionados sean verídicos. Escriba correctamente en la casilla respectiva los códigos que constan en la tabla correspondiente.

Nota.- Firme el formulario por duplicado, ponga el lugar y la fecha.

Para constancia del cumplimiento de esta obligación, haga firmar y fechar en la copia la recepción del formulario y consérvelo en su archivo.

*[Firma manuscrita]*  
FIRMA DEL DIRECTOR  
EDGAR UCELLO



*[Firma manuscrita]*  
Firma y Visto Bto. JEFE DE ESTADISTICA

Quito, 1997-12-  
LUGAR Y FECHA

# ENCUESTAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## ENCUESTA PARA PROFESORES

**OBJETIVO:** Detectar la realidad del sistema de evaluación, en el campo de la planificación y de la organización del proceso administrativo en la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

### DATOS INFORMATIVOS:

EDAD .....

SEXO .....

INSTRUCCIÓN .....

FECHA: QUITO.....

Lea con atención cada pregunta y marque con una X la respuesta.

Años de servicio que tiene en la institución:.....

Como docente .....

Como autoridad .....

3. Cuáles son sus experiencias obtenidas como profesor? .....

.....

4. Del listado, señale los instrumentos que utiliza en su establecimiento:

Plan Institucional .....	A corto plazo .....
Plan estratégico .....	A mediano plazo .....
Plan didáctico .....	A largo plazo .....
Anual .....	
Trimestral .....	
Mensual .....	
De unidad .....	
Semanal .....	

5. Qué Programas de planificación utilizan los profesores?

Proyectos .....

Reglamentos .....

Políticas .....

Prácticas .....

6. Del listado señalado la planificación diaria que utiliza

Plan de observación .....

Plan de reuniones .....

Plan de evaluación .....

7. Cuando realiza la Planificación el profesor?

Comienzo del año escolar .....

A mediados del año .....

Siempre .....

8. Evalúa las planificaciones que realiza

SI ..... NO .....

9. Cuáles son los parámetros de evaluación que utiliza?

Cualitativa y auto observación .....

Evolución del proceso .....

Otros .....

10. Se rectifican errores luego de conocido los resultados de la evaluación?

SI .....

NO .....

11. Qué tipo de dirección Institucional se utiliza?

Autocrática .....

Democrática .....

Mixta .....

Otros .....

12. La dirección de su Institución por alguna circunstancia es delegada?

Al mejor amigo .....

Al más antiguo .....

Al profesor de turno .....

No lo hace .....

13. La asignación de los grados al personal docente se lo hace de manera:

Impositiva .....

A las determinadas en el numeral 38 .....

Pedido personal .....

Otros .....

14. Proporciona motivación a sus alumnos

SI .....

NO .....

15. Qué clase de motivación utiliza con sus alumnos?

Individual .....  
Grupal .....

16. Evalúa los controles que aplica a los alumnos en su Institución

SI ..... No .....

17. Qué tipo de parámetros utiliza en la evaluación del proceso administrativo?

Cualitativo .....  
Cuantitativo .....  
Otros .....

18. Sírvase señalar algunas sugerencias al respecto.

.....  
.....

GRACIAS POR LA COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES**

**OBJETIVO:** Detectar la realidad del sistema de evaluación, a los estudiantes

**1. DATOS INFORMATIVOS:**

EDAD .....

SEXO .....

Grado .....

FECHA: QUITO.....

Lea con atención cada pregunta y marque con una X la respuesta.

**2. Existe motivación por parte del personal docente y directivo?**

SI .....

NO .....

**3.- El trato del maestro al alumno es:**

Adecuado .....

Poco adecuado .....

4. Cree usted que el maestro prepara sus clases?

SI ..... NO .....

5. Cómo es la relación con sus maestros?

Buena .....

Regular .....

6. Su maestro le ayuda a desarrollar sus destrezas mediante el aprendizaje activo?

SI ..... NO .....

**GRACIAS POR LA COLABORACIÓN**

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA EL DIRECTOR

**OBJETIVO:** Detectar la realidad del sistema de evaluación del proceso administrativo  
de la organización de la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

**DATOS INFORMATIVOS;**

1. CUANTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE COMO AUTORIDAD?

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| De 1 a 5 años   | ( ) |
| De 6 a 10 años  | ( ) |
| De 11 a 15 años | ( ) |
| De 20 a 25 años | ( ) |

2. CÓMO REALIZA EL PLAN DIDÁCTICO?

- |            |     |
|------------|-----|
| Anual      | ( ) |
| Trimestral | ( ) |
| Mensual    | ( ) |
| Semanales  | ( ) |
| De unidad  | ( ) |

3. LA PROFESIONALIZACIÓN DEL MAESTRO Y LA PLANIFICACIÓN DE SUS CLASES INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE?

SI ( ) NO ( )

POR QUÉ?.....  
.....  
.....

4. EL SUPERVISOR EDUCATIVO REALIZA EN EL ESTABLECIMIENTO VISITAS PERIÓDICAS?

SI ( ) NO ( )

POR QUÉ?.....  
.....

5. EXISTE APOYO DEL M.E.C. Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE SU ESTABLECIMIENTO?

SI ( ) NO ( )

POR QUÉ?.....  
.....  
.....

6. EVALÚA O NO EL PROCESO ADMINISTRATIVO ?

SI ( ) NO ( )

7. POR QUÉ RAZÓN NO EVALÚA EL PROCESO ADMINISTRATIVO

DESCONOCIMIENTO ( )  
FALTA DE SUPERVISIÓN ( )  
OTROS ( )

8. CONSIDERA NECESARIA LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

SI ( ) NO ( )

POR QUÉ?.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA PARA SUPERVISOR**

**OBJETIVO:** Detectar la realidad del sistema de evaluación del proceso administrativo de la organización en la Escuela Fiscal Mixta Pío Jaramillo Alvarado.

**DATOS INFORMATIVOS:**

EDAD .....

SEXO .....

INSTRUCCIÓN .....

FECHA: QUITO.....

Lea con atención cada pregunta y marque con una X la respuesta.

1. OFRECE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A LOS MAESTROS?

SI ( )

NO ( )

2. LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS MAESTROS SON ESPECÍFICAMENTE DOCUMENTADAS?

SI ( )

NO ( )

3. REvisa el cumplimiento de los planes didácticos periódicamente?

SI ( )

NO ( )

4. Soluciona problemas administrativos a su debido tiempo?

SI ( )

NO ( )

5. Coordina eficazmente su actividad supervisiva en la U.T.E. a su cargo?

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## BIBLIOGRAFÍA

ANDINO, Patricio / ( 1988) INVESTIGACIÓN SOCIAL, Quito -Ecuador.

CARTAGENOVA, Gonzalo / ( 1993 ) ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, Quito.

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA / ECUATORIANA DE EDUCACIÓN  
(1989 )Revista # 73.

DINACAPED / CURSO DE PERFECCIONAMIENTO PARA ADMINISTRADORES  
EDUCATIVOS, ( 1990 ) Quito-Ecuador.

FESO / LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA EDUCACIÓN, Fundación Ecuatoriana de  
Estudios Sociales , Quito, 1994.

FRANSFRANSTH, Jane / ( 1976 ) SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO GUÍA, Ed. Trillar,  
México .

FLIPPO / PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Ed. Calypso S.A.  
México 1986.

GALVAN, José / ( 1963 ) TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL, Ed. Esapac,  
Costa Rica.

GÓMEZ, José / ( 1986 ) ADMINISTRACIÓN MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, Diana, México.

GUERRA, Susana / ( 1993 ).ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ACTUALIZADA, Quito.

INFORMATIVO LASALLANO # 42, Quito-Ecuador, Diciembre, 1993

KOOTS Y G' DONNEL / ( 1988 ) ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.

LEONARD, William / ( 1971 ) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Ed. Diana, México.

LEMUS, Luis A / ( 1975 ) ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE ESCUELAS, Ed. Capeluz, Buenos Aires.

MALDONADO, Milton / ( 1994 ) ADMINISTRACIÓN SOCIAL. Ed. Ortega, Quito-Ecuador,

MARCILLO, Segundo / LEGISLACIÓN EDUCATIVA ACTUALIZADA.

MEC / (1992) MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEL ECUADOR, Quito-Ecuador.

MEC / (1994) REFORMA CURRICULAR, FUNDAMENTOS Y MATRIZ BÁSICO, Quito-Ecuador.

MEC / (1981) REGLAMENTO DE SUPERVISIÓN ESPECIALIZADA, Quito- Ecuador.

NARANJO, Cecilia / ( 1995 )LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA JARDINES DE INFANTES EN LA CIUDAD DE QUITO, Universidad Católica, Quito.

OCHOA, Marcelo / ( 1986 ) EVALUACIÓN EDUCATIVA, Departamento de Publicación de la Universidad Central , Extensión Riobamba.

POVEDA, Elva / ( 1994 ) PEDAGOGÍA DE LA EVALUACIÓN, Segunda Edición, Quito-Ecuador.

PLANIFICACIÓN, ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES DE EDUCACIÓN, Nivel Local, dentro del marco de la Red Regional, Replad, 1984.

REYES, Agustín / ( 1994 ) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Ed. Lemusa, México.

SANCHEZ, Víctor / ( 1988 ) EDUCACIÓN Y DESARROLLO, Ed. Universitaria Quito-Ecuador.

SUÁREZ, Zoila Luz / ( 1995 ) LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE QUITO, Universidad Católica, Quito.

TERRY, G, Rue / ( 1984) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Séptima Edición, México Continental S.A.

TORRES, Rosa / ( 1994 ) ESCUELA NUEVA INNOVACIÓN DESDE EL ESTADO, Quito- Ecuador.

UGALDE, Jesús / ( 1979 ) ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL, Uned, Costa Rica.

VARIOS AUTORES/ (1992) REVISTA CHIMBORAZO CORAZÓN DE LA PATRIA,

1 Ed.

WARREN, Benis / (1985) LIDERES, Ed. Norma, Colombia.

# ÍNDICE

	PÁGINA
CONTENIDOS	
APROBACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AUTORÍA.....	vi
ESQUEMA DE CONTENIDOS.....	viii - x
INTRODUCCIÓN.....	xi - xviii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS BÁSICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	1
1.2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN.....	4
1.3. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	8

1.4. EJES O DIRECTRICES.....	16
------------------------------	----

## CAPITULO II

### NORMAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS DE NIVEL PRIMARIO, SEGÚN REGLAMENTO Y LEYES DE EDUCACIÓN Y CULTURA.

2.1. REGLAMENTO DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA 1995....	22
2.2. LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA.....	28
2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL NIVEL PRIMARIO.....	34

## CAPITULO III

### ESCALAS DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE AUTORIDADES Y SU INCIDENCIA EN LA PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO.

3.1. CALIFICACIÓN ANUAL DE SERVICIOS.....	36
3.2. ESCALAS DE CALIFICACIÓN.....	38
3.3. DESARROLLO PROFESIONAL Y AÑOS DE SERVICIO.....	38

3.4. RENDIMIENTO Y DESERCIÓN ESTUDIANTIL .....	47
3.5. RESULTADOS DE LA PROMOCIÓN Y NO PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DURANTE EL AÑO LECTIVO 1998-1999 .....	47

#### CAPITULO IV

#### EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "PIO JARAMILLO ALVARADO

4.1. ANTECEDENTES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "PIO Jaramillo ALVARADO .....	50
4.2. EVALUACIÓN INTERNA .....	53
4.3. EVALUACIÓN EXTERNA .....	101

#### CAPÍTULO V

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES .....	112
5.2. RECOMENDACIONES .....	116

## CAPITULO VI

## PROPUESTA

## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1. JUSTIFICACIÓN.....	122
6.2. OBJETIVOS.....	123
6.3. CONTENIDOS.....	125
ANEXOS.....	153
FORMULARIOS.....	154
ENCUESTAS.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	165
ÍNDICE .....	169