



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**

**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo del Colegio Técnico Fiscal “El Chaco” de la ciudad de El Chaco, parroquia de El Chaco, cantón El Chaco, provincia de Napo, durante el año 2011 – 2012.”**

Tesis de Grado

AUTORA:

Zarria Quinaucho, Ruth Elizabeth

DIRECTORA:

Sánchez León, Carmen Delia, Dra.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**AÑO 2012**

## Certificación

Doctora

Carmen Delia Sánchez León

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo del Colegio Técnico Fiscal “El Chaco” de la ciudad de El Chaco, parroquia de El Chaco, cantón El Chaco, provincia de Napo, durante el año 2011 - 2012”** realizado por el personal en formación: Zarría Quinaucho Ruth Elizabeth; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f) .....

## Cesión de derechos

“Yo, Zarría Quinaucho Ruth Elizabeth, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora: Zarría Quinaucho Ruth Elizabeth

Cedula: 1713919379

## **DEDICATORIA**

Quiero expresar el valor, esfuerzo y sacrificio que significó el poder alcanzar esta meta y ver mi sueño hecho realidad. Con amor, dedico este trabajo a Dios, a mis padres Leonardo y Hortencia; a Santiago, Sofía y Araceli, mis hermanos; a William, mi esposo y a Shayel, mi hija. Mi esfuerzo ahora es nuestro legado.

## **AGRADECIMIENTO**

Al llegar al final de este caminar pedagógico, un trabajo arduo y comprometido como es el desarrollo de una tesis de maestría, parecería ser inevitable no llenarme de humano egocentrismo y concentrar todo el mérito en el aporte a los estudios que sobre el Colegio Técnico “El Chaco” se han realizado. Sin embargo, un análisis más objetivo me dice que no hubiese sido posible realizar esta investigación sin la participación de personas que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a su final. Por esta razón, es un verdadero honor expresar mi agradecimiento.

Mi agradecimiento más profundo va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible empezar la maestría y mucho menos culminarla. A mis padres, Leonardo y Hortensia, por su ejemplo de lucha y honestidad, a mi amado esposo William y a mi hermosa hija Shayel, todo mi amor por la paciencia y apoyo que han demostrado durante todo este proceso. A Santiago, Sofía y Araceli, mis hermanos, por sus constantes aportes y sincero apoyo en todo lo que al campo pedagógico se refiere. Gracias a todos por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

No podría dejar de mencionar mi estima y agradecimiento al rector del Colegio Técnico “El Chaco”, Dr. Walker Hurtado, por su apertura y apoyo durante el proceso más concluyente de la redacción de esta tesis, mi estudio de caso.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1	
1.1 LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO	5
CAPÍTULO 2	
2.1 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	12
CAPÍTULO 3	
3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	16
CAPÍTULO 4	
4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS	21
3. METODOLOGÍA	24
4. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	27
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	102
7. BIBLIOGRAFÍA	109
8. ANEXOS	112

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación estudia la evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo del Colegio Técnico “El Chaco”, ciudad de El Chaco, parroquia de El Chaco, cantón El Chaco, provincia de Napo, durante el año 2011- 2012.

De una población de 340 estudiantes y padres de familia, siguiendo los procedimientos estadísticos correspondientes, la muestra abarcó 180; además de entrevistar a veinte docentes, rector, vicerrector y supervisor de la zona.

Referente a la metodología, se trata de una observación de caso, donde se evalúa la calidad educativa de la mencionada institución. Luego del proceso de cálculo de la muestra, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de evaluación y monitoreo: encuestas, entrevistas y observación directa.

Después de haber aplicado las técnicas y los instrumentos, se concluyó que la institución investigada tiene un alto nivel de calidad educativa, pero que también tiene algunas falencias de carácter metodológico y pedagógico. Por este motivo, me permito recomendar la lectura y revisión de esta tesis, donde se encontrará valiosa información para comprender el desempeño de una de las instituciones educativas más importantes de El Chaco.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que tiene que enfrentar la educación, no sólo a nivel de país, sino en general, se refiere a la dinámica de nuestra realidad, pues actualmente los nuevos procesos de expansión de la comunicación y de los recursos tecnológicos e informáticos, implica que las instituciones educativas también se actualicen para poder responder y satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones. Esto significa que vivimos en una época, en la cual los jóvenes aprenden de manera diferente y la educación se realiza de forma diferente, pero ¿cómo saber las estrategias que debemos tomar para poder satisfacer esas demandas? Y ¿Cómo avanzar hacia una educación de calidad?

Sin lugar a duda, un elemento clave para la mejora de la calidad educativa es la evaluación de las instituciones y los profesionales que prestan servicios dentro de ellas, puesto que el enfoque no se puede poner sólo en la evaluación de los estudiantes, sino que debe ser entendida de forma integral.

En este sentido, se puede examinar que el país ha dado pasos importantes en cuanto a la mejora de la calidad educativa; sin embargo, aún se mantiene una visión ambigua con respecto a este tema, no por falta de desconocimiento, sino incluso por cuestiones culturales, ya que cuando se habla de evaluación, casi inmediatamente la reacción es negativa, se genera temor y reticencia, mucho más cuando no se está acostumbrado a la misma. No se tiene en cuenta que en realidad la evaluación, nos permite establecer parámetros objetivos, con los cuales podemos tomar decisiones más efectivas, tanto en la vida cotidiana y mucho más en la actividad educativa.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los docentes y directivos, el problema se presenta cuando estos procesos de evaluación no se organizan de manera sistemática y se mantienen en el tiempo, para que a partir de los resultados que éstos arrojen, las instituciones puedan tomar decisiones, no sólo a nivel de estrategias metodológicas o curriculares, sino también a partir de estándares de calidad educativa, puesto que como mencionaba hace un momento, la actitud frente a la evaluación no siempre es acogida favorablemente.

A nivel nacional, se vienen implementando diversos procesos de mejoramiento de la educación. En el caso que compete a esta investigación, éste proceso se inició por parte del Ministerio de Educación, en el Colegio Técnico Fiscal “El Chaco” ubicado en la ciudad de El Chaco perteneciente a la provincia de Napo, que durante su vida institucional, ha demostrado un alto nivel académico, formando a varias generaciones de bachilleres en diversas especialidades, las cuales, con un amplio criterio de sustentabilidad, permiten

aportar al desarrollo de la productividad y a cubrir las necesidades del campo laboral local y nacional.

En las cifras que se manejan dentro de los parámetros estadísticos del Ministerio de Educación, el colegio Fiscal Técnico "El Chaco", cuenta con 130.93 puntos sobre 200, motivo por el cual se ubica en el puesto 5 a nivel regional, y alcanza la categoría "B". A nivel provincial, es la institución de mayor desarrollo y ocupa el primer lugar, obtiene la categoría "A" que formalmente lo acredita como un colegio de excelencia académica. La evaluación estaba enfocada en los "Estándares de Gestión" establecidos en el Acuerdo Ministerial N° 4-68.

La revista Amazónica "Paraíso", publicación de carácter provincial, hace un reconocimiento sobre este particular, mostrando el merecido orgullo de todos los pobladores al saber que tienen una institución de categoría "A" y que sus hijos se educan a un nivel cada vez más cercano a los niveles óptimos de una educación de calidad.

Cabe destacar que en este caso, los resultados obtenidos, obedecen a la gestión por parte de los directivos y docentes, que han demostrado una gran capacidad profesional, puesto que a pesar de no estar vinculados con procesos evaluativos durante un largo período, han obtenido un resultado importante y lo más significativo, con su capacidad y profesionalismo, han sostenido la excelencia de una institución que se caracteriza por brindar una educación de calidad, lo que también plantea nuevos retos para buscar mecanismos que permitan mantener y mejorar los niveles obtenidos.

Sin embargo, sabemos que la evaluación nos permite resaltar lo positivo, pero también tenemos que reconocer aquellos aspectos en los cuales los docentes y directivos deben mejorar. Este tema se profundizará en el análisis de los resultados, pero se puede adelantar que esta investigación revela importantes datos sobre la actual situación del plantel educativo y los posibles aspectos por donde se podría concebir la implementación de mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tal sentido, cabe destacar la importancia que tiene esta investigación para los diferentes actores que la hicieron posible. En primer lugar para la Universidad Técnica Particular de Loja, puesto que partiendo de su carácter humanista, esta institución promueve la formación de profesionales altamente capacitados, lo que se refleja en trabajos de esta naturaleza; donde no sólo se discurre en las construcciones teóricas en torno al tema de la evaluación del desempeño de los docentes y directivos, sino que se busca armonizar la teoría con la práctica investigativa enfatizando en el carácter científico que permite comprender esas explicaciones teóricas en base a resultados empíricos.

En segundo lugar esta investigación es de fundamental importancia para el colegio Fiscal Técnico "El Chaco"; ya que, al ser objeto de la misma, ha tenido que involucrarse con un

proceso que hace familiar el hecho de ser analizado y visto a través del tamiz de la evaluación. Los datos que se obtuvieron, sirven para que quienes se desempeñan como docentes o como directivos, tengan un referente objetivo de los resultados que han obtenido en la evaluación aplicada por el Ministerio de Educación, lo que seguramente podría generar un debate y una crítica constructiva para optimizar el servicio educativo que prestan a la comunidad.

En tercer lugar, la importancia de esta investigación se traduce en un proceso de integración de distintos actores: estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, enfocados en la evaluación del desempeño de estos últimos; pero, con la participación de toda la comunidad educativa. No sería lo mismo si sólo le preguntamos a quienes están siendo evaluados qué piensan sobre ellos mismos, más bien, la participación de otros actores, nos permite realizar una comparación de criterios que canalizados de manera técnica, nos permiten tener una visión más completa del desempeño de docentes y directivos. Ya en el plano individual, no sólo me queda la satisfacción personal de haber realizado un trabajo de investigación que me ha permitido llevar a la práctica muchas cosas aprendidas durante mi formación que de otro modo se hubieran quedado sólo en la teoría. Para mi es importante haber dialogado con las personas que laboran en la institución, llevar una organización metodológica de los instrumentos de medición, haber aplicado técnicas que me permitieron medir parámetros importantes en el proceso educativo y así tener una comprensión más objetiva de la realidad.

Para realizar esta investigación se contó con varios recursos, uno de los cuales y que seguramente es el más importante, fue el recurso humano. La disponibilidad del Rector del colegio, fue indudablemente una motivación para iniciar la investigación en dicha Institución, ya que él puso a consideración el tiempo que necesité para aplicar las encuestas, hacer las entrevistas y observar las clases demostrativas. Para él, este tema es muy importante, no solo porque a nivel educativo está en boga, sino también, para saber de una fuente segura en qué categoría se encuentra la institución educativa que preside.

También se contó con los medios necesarios, puesto que cuando se aplicó los instrumentos, tuve la colaboración de cada uno de los encuestados, previa planificación de horarios. Además, tuve a disposición los espacios necesarios para la aplicación a cada grupo investigado como son docentes, estudiantes, consejo técnico, consejo estudiantil, etc. Para la aplicación de encuestas por parte de los estudiantes hacia los maestros, no tuve ningún inconveniente ya que cada maestro amablemente me cedió la hora mientras ellos estuvieron presentes cuando los estudiantes estaban siendo encuestados. El Presidente del Comité Central de Padres de familia está muy interesado en los resultados que se obtenga de dicha investigación lo que denota un grado de interés en el mejoramiento educativo por todos los miembros de la comunidad.

Sin embargo, pude observar cierta preocupación y a veces temor por parte de los docentes antes de hacer la observación de clase y en algunos casos, ciertos docentes la evadieron por dos ocasiones pues no querían ser observados y aunque pusieron una serie de excusas, al final pude cumplir con mi tarea. También, hay que recalcar que una minoría de docentes mostró una actitud pasiva frente a esta investigación, pues no demostraron ningún interés por esforzarse y presentar de la mejor manera la clase; por el contrario, el resto de docentes se esforzaron por prepararse en el tema y dar sus clases de una manera acorde al nivel de la institución.

Después de realizada la investigación, se han cumplido todos los objetivos planteados: Investigar el marco teórico conceptual sobre evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de la institución investigada como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo, puesto que se presenta la bibliografía que plantea el fundamento teórico del tema, lo que a su vez permite comprender de mejor manera los resultados obtenidos.

Para evaluar el desempeño profesional docente de la institución se aplicaron técnicas como la observación de clase, e instrumentos como la encuesta. De igual manera, para evaluar el desempeño profesional directivo también se aplicaron técnicas como la entrevista.

Así mismo, se logró estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía, ya que de la suma entre teoría, datos empíricos, procesamiento y análisis de datos, interpretación de resultados, se elaboran conclusiones sobre el tema. Todo este proceso, me permite formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en la institución que he investigado, lo que a su vez se puede traducir y mejorar aún más el nivel de calidad educativa.

Antes de iniciar esta investigación, se partió del supuesto que la institución fue catalogada con un nivel de excelencia educativa, lo que se ha verificado a nivel cuantitativo, puesto que se mantiene en el margen numérico establecido; sin embargo, a nivel cualitativo, mi supuesto inicial era que se cumplían plenamente los estándares de calidad del desempeño docente y directivo; sin embargo, se observa que existen algunos aspectos que aún se deben mejorar, especialmente aquellos de carácter comunicacional y pedagógico, que deben ser tomadas en cuenta y cuya mejor comprensión, podría estar guiada por este trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO 1**

#### **1.1 LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

La evaluación implica reconocer que ésta se encuentra en todos los ámbitos de la vida humana; sin embargo, en el sentido que adquiere cuando se vincula a la educación, vemos que se relaciona directamente con la recolección sistemática de información que nos permite describir la realidad y emitir juicios de valor sobre la misma, en base a un criterio de referencia establecido para la toma de decisiones. Es decir, la evaluación está involucrada dentro del proceso educativo con el fin de proporcionar información que permita mejorar la enseñanza-aprendizaje bajo parámetros que guían esta actividad y que en la mayoría de casos, obedecen a un planteamiento estructural sobre lo que se busca lograr con la evaluación, que en este caso es la calidad educativa en base al cumplimiento de ciertos estándares.

Cabe distinguir la evaluación de otros términos que suelen utilizarse como sinónimos de la misma. Por ejemplo, no es lo mismo que la calificación puesto que ésta se refiere a valoración de la conducta de los estudiantes descrita en términos cuantitativos. Tampoco es lo mismo que la medición, puesto que ésta se refiere a la recolección de valores cuantitativos en base a parámetros establecidos con anterioridad. No se refiere a la acreditación; ya que, ésta se vincula al reconocimiento institucional que se le hace a un estudiante o a una institución en base a ciertos logros obtenidos, lo que se traduce en la verificación de estos logros, es decir es un paso posterior o que se determina a partir de la evaluación.

Más bien, la evaluación presupone que la actividad de enseñanza y aprendizaje es una fuente continua de generación de conocimiento que debe estar mediada por el docente, pues es el quien guía y conduce el proceso. El estudiante aprende en cuanto puede vincular sus conocimientos con el entorno en el que se desenvuelve; sin embargo, se evalúan aspectos concretos y observables, lo que vincula paradigmas cuantitativos y cualitativos adecuados a variables e indicadores que se observan, valoran y registran.

La evaluación debe ser un proceso planificado al que en primer lugar le corresponde identificar los objetivos de aquello que se desea evaluar, para luego determinar la finalidad con la que se aplica la evaluación, después se definen los criterios con los que se juzgarán los resultados, se selecciona y aplica los instrumentos, se registra y analiza la información, lo que llevará a la posterior toma de decisiones (Santillana, 2009: 12-13).

En el caso de esta investigación se agrega un penúltimo paso que es el análisis y evaluación de resultados; y se agrega un último que es la elaboración de una propuesta.

Como había mencionado, uno de los enfoques y/o finalidades de la evaluación es la toma de decisiones posteriores, no sólo aquellas que están vinculadas con la promoción o la acreditación, sino las que se refieren al mejoramiento de la calidad; éstas pueden estructurarse en tres andamios: primero el de las teorías implícitas de los docentes respecto de la evaluación; segundo la evolución de la pedagogía a lo largo de la historia, tercero las prescripciones, las normas y los documentos curriculares (MEC, 2004: 17-23).

Si nos fijamos en la secuencialidad de estos andamios, claramente podríamos identificar el comportamiento de las instituciones educativas en torno a la evaluación. En un primer momento, los docentes ven a la evaluación como un momento dentro de la dinámica en el aula, donde ellos, a partir de sus valores, concepciones pedagógicas y/o personales, establecen parámetros de medida en torno a la asignatura que enseñan. Ya en la dinámica interna de la institución, este criterio sirve para establecer imágenes vinculadas al control externo y al castigo, mecanismos que muchas veces obedecen a una concepción errónea del significado de evaluación.

En el segundo caso, se puede notar cómo las concepciones iniciales vinculadas a criterios de desempeño físico, condiciones sociales, de demostración de conocimiento, de acceso a la educación, de capacidad de operación de procesos técnicos (con una fuerte vinculación psicológica), de monitoreo en base a objetivos previos (MEC, 2004: 19-20), permiten vincular todo el proceso con la realización de ciertas destrezas. Es decir la evaluación se mide en base a los resultados obtenidos y estos a su vez surgen de los propósitos previos que establece la institución para su funcionamiento, lo que se relaciona directamente al establecimiento de estándares educativos adecuados desde una perspectiva estructural, pero con alcance individual para cada institución según sea su dinámica interna.

Desde esta perspectiva, durante el siglo XX se experimentaron importantes avances en cuanto al desarrollo de teoría sobre la evaluación con un claro fundamento pedagógico como regulador de los criterios operacionales. Esta perspectiva ha variado desde las perspectivas "antitest" de los cincuenta, pasando por la necesidad de la evaluación como un mecanismo de recolección de información previo a la toma de decisiones; luego a la inclusión del valor de los méritos en lo conseguido para saber si ha sido eficiente; y finalmente, para hacer que éstos en base al logro de objetivos, se emitan juicios de valor sobre los efectos de la enseñanza sobre el alumno y sus necesidades, perspectiva que se acerca más al criterio de calidad educativa que se viene manejando.

Finalmente, el tercer andamio, se refiere a toda la estructuración administrativa que se encarga de proveer los lineamientos sobre los cuales las instituciones deben plantearse objetivos concretos que reflejen las demandas de las sociedades a las que prestan sus servicios. En el caso del Ecuador, estos lineamientos están dados por el modelo de Reforma Curricular, que en cuanto se refiere a Educación Básica y por el modelo del Bachillerato Unificado en el caso de la educación secundaria, se establecen normas claras sobre la pertinencia y aplicación de las evaluaciones en sus distintos niveles.

Esta triple vertiente de la evaluación en base a la influencia de los individuos, los lineamientos teóricos e institucionales, puede ser comprendida desde una doble perspectiva acerca de la evaluación.

Por un lado, tenemos una perspectiva que ve a la evaluación desde una configuración didáctica, enfocada en racionalizar una práctica ya existente en el sistema de valores del comportamiento humano que en el plano educativo llegan más allá de la comprobación del rendimiento o cualidades, sino que abarcan también la posibilidad de pensar y planificar la práctica didáctica en clave post-activa, es decir en base a lo realizado y a los resultados que estos procedimientos han producido. Por otro lado, la segunda perspectiva prevé considerar a la evaluación desde un punto de vista crítico, un camino para concebir el curriculum enfocado a satisfacer las necesidades del alumno dentro de un sistema socio-cultural concreto (Gimeno y Pérez, 2002: 336-337).

Si analizamos a nivel general, en Latinoamérica, se han dado ciertas constantes en cuanto al estado de la educación, lo que de hecho ha estado vinculado al papel de la evaluación. Se puede mencionar algunas condiciones estructurales: que en América Latina la universalización de la educación secundaria sólo se ha quedado en el discurso, no se dio una verdadera reforma política que se traduzca en programas concretos para que esto se lleve a la práctica; se pretende ofrecer un futuro promisorio a quienes se vinculan al sistema educativo pero incluso la educación se privatiza y se vuelve selectiva, favoreciendo los intereses de ciertos sectores (esto se evidencia en el crecimiento de la tasa de matriculación en el nivel secundario con el no crecimiento de la tasa de matriculación en el nivel superior); y una comprensión del sentido de la escuela desde una perspectiva democrática en base a su pertinencia social, es decir, atacando las causas (inequidad en el acceso a la educación) y no los efectos (educación no democrática).

El hecho de que las transnacionales de la educación hayan tomado el control, repercute en la actual inoperancia del sistema público donde se igualan las oportunidades de acceso, pero no las de proceso de escolarización. Más atención pedagógica, mayor cantidad de recursos, mejores docentes, mejor infraestructura, becas y apoyos económicos (Gentili,

2011: 103-120), son sin lugar a dudas estímulos que el sector educativo espera por parte de los entes gubernamentales, para que todas las propuestas sobre mejoras y proyectos de calidad educativa, no se queden en el plano de los discursos y se hagan una realidad de la que todos podamos ser partícipes.

Estos aspectos antes mencionados, son fundamentales para esta investigación, ya que posteriormente, nos permitirán comprender cómo es que se presenta un desequilibrio entre los parámetros estructurales a los que responde la institución y las necesidades concretas de los estudiantes, inmersos en una dinámica de vida que cada vez está más marcada por el surgimiento de nuevos escenarios de aprendizaje y por un tipo de demandas que requieren un planteamiento diferente de la evaluación y de su papel en el delicado proceso de educar. En este sentido, “El cambio se concibe a varios niveles: a.- teórico epistemológico; b.- estructural; c.- procesual; d.- operativo manifiesto” (de la Torre, 1998: 26), es decir de manera secuencial se va avanzando desde la concepción teórico-epistemológica que tienen los docentes y directivos, hasta llegar a transformar el campo de las acciones concretas que se traducen en nuevas propuestas para transformar el quehacer educativo en todos sus niveles. No podríamos tener una educación de calidad si no empezamos por ofrecer un marco teórico sólido, ajustado a las necesidades particulares de la comunidad, que mantenga verdaderos puntos de encuentro entre las prácticas educativas y el bienestar de toda la comunidad.

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

Es muy frecuente encontrarnos con diversos elementos que en conjunto permiten alcanzar el éxito de la actividad educativa, lo que llamamos calidad educativa; es decir, el grado en el que un conjunto de características inherentes al servicio educativo cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas o explícitas dentro del proceso (Caudillo Vargas: 2010:19).

Uno de los mecanismos que permiten medir la calidad del servicio educativo es la evaluación, desarrollada de manera continua y orientada en la toma de decisiones que nos den un enfoque integral del proceso educativo. Se considera que todo proceso organizado bajo parámetros de racionalidad, con objetivos definidos y mucho más si se encuentra enmarcado dentro de una institución, tiene a la evaluación como un elemento central (MEC, 2004: 11); por este motivo, es muy importante tener una comprensión más detallada de lo que implica evaluar el proceso educativo, con la finalidad de lograr metas específicas, es decir cumplir con ciertos estándares de calidad de la educación, que describen logros que la institución debe alcanzar con el fin de ofrecer una educación de mejor calidad ya que se puede orientar, apoyar y monitorear lo que los actores realizan.

Estos estándares, pueden estar referidos al desempeño de los docentes y señalar las actividades que éstos deben realizar para lograr un aprendizaje efectivo en los alumnos, mientras que si se enfocan en los directivos, aparecerán los procesos de gestión y las actividades que a nivel de institución se tienen que realizar para cumplir con esta finalidad. La evaluación permite identificar los problemas a nivel individual, grupal e institucional para determinar sus causas y tomar acciones que permitan superar estas dificultades.

“La evaluación es una práctica muy extendida en el sistema escolar en todo nivel de enseñanza y en cualquiera de sus modalidades o especialidades. Conceptuarla como ‘práctica’ quiere decir que estamos ante una actividad que se desarrolla siguiendo unos usos, que cumple múltiples funciones, que se apoya en una serie de ideas y formas de realizarla y que es la respuesta a unos determinados condicionamientos de la enseñanza institucionalizada” (Gimeno y Pérez, 2002: 334).

Es muy importante organizar la evaluación y que ésta se adecue a los condicionamientos particulares de la institución que estamos evaluando. Sin embargo, cuando evaluamos, no solamente buscamos obtener mediciones, más bien, “la evaluación es una interpretación de la medida, con relación a una norma ya establecida” (Rodríguez, 1999:15). Así mismo, es importante saber que la evaluación es el mecanismo más idóneo para tener bien definido cuál es el estado de las cosas; sin embargo es sólo una aproximación a la realidad y no constituye una verdad infalible, más bien es un proceso que se debe implementar paulatinamente con el fin de ir acercándonos más a los estándares de una educación de calidad.

Si tuviéramos que señalar las ventajas que tiene la evaluación, tendríamos que referirnos a todos los actores que se involucran en la misma; pero como habíamos mencionado antes, no siempre esa comunidad educativa, está familiarizada con la evaluación, por varios motivos pues al menos en nuestro país, ésta no ha sido implementada con otros procesos paralelos y complementarios, que deberían estar vinculados a la formación de los docentes en nuevos ámbitos como el uso de tecnologías, nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje, manejo de grupos, atención a estudiantes con necesidades especiales, vinculación de proyectos educativos con la comunidad, etc.

Por este motivo, resulta importante valorar a la evaluación como un elemento de gran importancia para llegar a obtener calidad educativa, ya que muchas veces sólo se la toma como un elemento aislado y no se la contextualiza en la educación vista como un proceso integral, que afecta a alumnos, docentes, directivos y a la sociedad en general. De ahí que tome las palabras de John Rodríguez quien muy acertadamente señala:

“Con la evaluación se requiere alcanzar la superación profesional del maestro, del alumno, de los medios de trabajo, porque al encontrar deficiencias en el rendimiento del educando, en los diversos momentos de su labor estudiantil se impone la obligación de rectificar o buscar nuevos métodos, de seleccionar mejores recursos didácticos, de propender a una constante revisión, a un continuo perfeccionamiento de planes de estudios y programas de enseñanza” (Rodríguez, 1999:33).

Sin embargo, el punto central de todo el proceso educativo, es decir, la responsabilidad del buen funcionamiento del mismo, depende en gran medida del docente, pero no solamente de él.

Dos elementos muy importantes para la calidad educativa son la innovación y el cambio (entendiendo con el autor Saturnino de la Torre, que el cambio se refiere a las transformaciones que se suceden con rapidez en todos los sectores de la actividad humana: relaciones sociales y laborales, ciencia y técnica, cultura y educación, nuevas tecnologías de la información). La calidad está marcada por “el desarrollo de la capacidad organizativa y pedagógica del propio centro para el mantenimiento, la continuidad y la institucionalización de procesos de mejora y cambio” (de la Torre, 1998: 60), donde el agente de apoyo no define el tipo de innovación, pero si condiciona su desarrollo y durabilidad.

Cabe hacer una referencia a las dimensiones de la evaluación (Tejada, s.f. : 34-40), es decir los aspectos que se desprenden de ese concepto y nos dan la dirección para identificar las variables y de esa manera determinar los indicadores según el caso que ahora estoy investigando. Estas dimensiones son: el *objeto* de la evaluación, los directivos y docentes; la *finalidad* que se refiere al desempeño profesional; el *momento*, que podría identificarse como evaluación de impacto de programa puesto que la investigación es paralela a otra realizada por el Ministerio de Educación; el *modelo* que puede ser un modelo de evaluación por objetivos o de enfoque; el *evaluador* que es un observador objetivo de la realidad; y *el referente* que en este caso estaría integrado por el contexto, las políticas formativas, los principios psicopedagógicos, etc., es decir, todos aquellos elementos que nos permiten confrontar el criterio de evaluación con los resultados.

Este breve análisis de carácter teórico-metodológico nos lleva a plantear dos cosas: por un lado, las decisiones que se toman a partir de los resultados de la evaluación afectan directa o indirectamente a toda la comunidad, por lo que es importante que todos ellos se involucren y contribuyan en sus campos de acción para que la calidad educativa no sea un concepto desvinculado de la realidad. Por otro lado, debe haber indicadores que nos permitan ir analizando el funcionamiento del sistema educativo para que éste pueda ser monitoreado y apoyado desde diversos ángulos, y no sólo desde el plano administrativo.

Estos indicadores tienen relación con la influencia que han mostrado los grupos sociales por conocer cómo se van educando las nuevas generaciones, ya que en la época actual, la misma sociedad demanda atención sobre temas que vinculan a sus hijos con todo el sistema educativo, cuestiones que van desde el ámbito político, es decir cómo las decisiones que toman los gobernantes afectan a la educación, cuánto se está invirtiendo en este aspecto, qué proyectos se están implementando, etc. También hay preocupación por el estado de la institución, saber si esta cuenta con los recursos didácticos necesarios, con el espacio físico adecuado, etc., todos estos pueden ser aspectos determinantes a la hora de hablar de calidad educativa. Finalmente y no menos importante que los aspectos anteriores, está el tema de los docentes que educan a las nuevas generaciones. Hay preocupación por saber si éstos están formados para enfrentar los nuevos retos que les presentan las generaciones jóvenes vinculadas a una visión totalmente distinta a la que tienen sus padres y obviamente los docentes, tema que profundizaré en la sección que corresponde al análisis del desempeño de los docentes.

El tema que ahora quiero retomar es el de los indicadores, puesto que la comunidad en general, exige información y transparencia, términos aplicados en la obtención, uso y difusión de resultados a nivel de aula, pero también a nivel estructural. No quiero entrar en la difícil tarea de definir un indicador, puesto que eso depende de varios aspectos que no son el objeto de este trabajo, lo que sí puedo decir es que éstos están presentes en los distintos niveles del sistema educativo: a nivel nacional puesto que permiten establecer puntos de comparación con la situación del mundo; a nivel regional para señalar estrategias de acción enfocadas en necesidades propias de un sector social y geográficamente caracterizado; a nivel local para establecer necesidades de grupos sociales concretos que demandan ser satisfechas por las instituciones educativas; y a nivel de centro o de aula, puesto que permiten saber qué es lo que va a hacer la institución con sus recursos para formar a los estudiantes que acoge.

Lo más adecuado entonces, es establecer una lista de áreas a partir de las cuales, la institución determinará los indicadores que le permiten alcanzar la calidad educativa. Con respecto a la institución que he investigado, debo decir que ésta se enmarca en los programas de mejoramiento de la educación, establecidos por el Ministerio de Educación. Por mi parte, tomando en cuenta lo que dicen los autores citados, voy a señalar tres áreas que podrían ser tomadas en cuenta para generar indicadores:

- a. Acceso al conocimiento: en qué medida las escuelas proporcionan oportunidades a los alumnos para aprender dominios de conocimientos y habilidades.
- b. Presión para el progreso: las estrategias instruccionales que la escuela desarrolla para motivar y apoyar a sus alumnos.

- c. Condiciones profesionales para la enseñanza: las circunstancias que pueden fortalecer a los profesores y a otros agentes cuando intentan llevar a la práctica los programas educativos (Marchesi y Martín, 1998: 42).

Haciendo una relación entre estos tres aspectos y los estándares establecidos por el Ministerio de Educación para el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos -estándares de aprendizaje, estándares de desempeño profesional y estándares de gestión escolar- vemos que existen coincidencias ya que con los estándares de aprendizaje, se busca ofrecer parámetros referenciales para evaluar el progreso de los estudiantes en base a logros obtenidos según avanza su educación; los estándares de desempeño profesionales están vinculados a las estrategias tomadas por los docentes y los directivos para lograr que los estudiantes tengan motivaciones y puedan alcanzar sus metas; por último los estándares de gestión escolar vinculadas al liderazgo de los directivos para generar prácticas institucionales que contribuyan al buen desempeño de los estudiantes, de los docentes y al mejoramiento de la institución en general.

Esto también se vincula con la propuesta de la Constitución de la República que en sus artículos 26 y 27 señala el derecho que todo ciudadano tiene a recibir una educación de calidad, puesto que los estándares están diseñados para que las instituciones busquen estrategias de mejora constante. En torno a esto se ha buscado un marco legal que permita asegurar la estabilidad y la renovación de los docentes, el acceso a cargos directivos por medio de concursos de méritos y oposición, el apoyo a las instituciones con planes de desarrollo y atención a sectores prioritarios, el subsidio de matrículas, entrega de uniformes; además existen escuelas del milenio que aunque son un número reducido, sirven como referente de lo que podría ser un modelo de educación con altos índices de calidad.

Quizá estos aspectos no se han cumplido en la totalidad de la población, puesto que aún existen sectores desatendidos a los que todo este apoyo aún no ha llegado; sin embargo, se va sentando un precedente importante para poco a poco buscar los recursos necesarios que permitan generalizar estos servicios en un sector como la educación, que ha sido descuidado durante muchos años y que ahora requiere el emprendimiento no sólo del sector gubernamental, sino de las instituciones educativas como comunidades de enseñanza-aprendizaje.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La evaluación asume diversas funciones, una de ellas es la de mejoramiento, que enfoca de manera directa a las instituciones en términos de “efectividad, eficiencia, eficacia,

pertinencia y/o viabilidad de las acciones propuestas” (MEC, 2004: 35). La evaluación no se enfoca sólo en el proceso educativo, sino también en la curricular, y en tres ámbitos en particular: “la administración educativa, los centros escolares, y los procesos de enseñanza” (MEC, 2004: 38). Uno de estos elementos es la institución educativa o centro escolar, puesto que es aquí donde interactúan todos los individuos vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje; y ésta, al tener un contacto más cercano, puede atender las necesidades e identificar las demandas para buscar mecanismos que permitan mejorar la calidad de la educación (Bracho, 2009: 20). Así, vemos que hay una relación directa entre la calidad de la educación y la calidad de las instituciones educativas.

Cabe hacer un análisis de la configuración que tienen las instituciones educativas en relación a las estructuras sociales que las determinan. En el caso de Ecuador, con un grado de influencia en aumento, vivimos los cambios de una sociedad globalizada y en pleno desarrollo de la era informática y de la comunicación. En relación a la educación, esta sociedad está marcada por la educación no formal (Jiménez, s. f.: 84-88), es decir, las personas están vinculadas a iniciativas particulares de aprendizaje, donde el ocio –por ejemplo- permite la disponibilidad de tiempo que generalmente es utilizado para obtener algún tipo de información. Luego viene la educación que las personas reciben en las instituciones, es decir, en un segmento secundario de sus realidades donde se organizan sistemáticamente actividades con fines determinados dirigidos a la instrucción.

Si empezamos por caracterizar a la institución en relación al contexto, podemos percibir que muchos de los problemas sobre calidad educativa, se han presentado porque las instituciones mantienen un grado de estructuración interna de procesos que no se confrontan con los nuevos desarrollos pedagógicos, técnicos y sociales en los que instituciones de vanguardia se encuentran involucradas. De hecho, una colaboración mutua o la estructuración de redes, permitiría mejorar en gran medida la capacidad operativa de las instituciones, debido a que en contraste con otras instituciones, se pueden extraer fortalezas, debilidades, metas, proyectos, etc., es decir, una serie de elementos que en último término repercuten en la mejora de los índices de calidad.

Cada institución, vista como un sistema integrador, debe guardar armonía con el macrosistema al cual pertenece, ya que éste ejerce una influencia mayor y transformadora. De igual manera, debe mantener equilibrio y equidad con los microsistemas o subsistemas (componentes internos) (Urigüen, 2005: 63).

A esta configuración en relación al sistema, le sigue el reconocimiento legal y la generación de estructuras de funcionamiento. Sin embargo, en este camino, algunas instituciones abandonan esos acuerdos originales de formación y se burocratizan volviéndose entes de control y auto justificación de sí mismas, sin la base que debería motivar su funcionamiento,

donde la tónica es buscar problemas a las soluciones cuando debería ser al contrario, puesto que éstas instituciones se deben a las demandas educacionales de los estudiantes y no sólo a intereses particulares de quienes han estructurado grandes redes económicas sostenidas por la necesidad y demanda de una educación de calidad.

En este sentido, llama la atención que un gran porcentaje de instituciones educativas tienden a conservar modelos de comportamiento que funcionaron hace 20 años, y más aún, intentan apegarse a esos modelos de manera “obsesiva”. No han podido emprender procesos de actualización y esto se debe en gran medida a que algunos docentes no están actualizados y no hacen esfuerzo por adaptarse a los nuevos niveles pedagógicos que exige la realidad actual; tampoco ha existido una propuesta a nivel de los organismos nacionales que se concrete en hechos claros que permitan mantener procesos de capacitación y actualización docente, aunque en la actualidad esto está cambiando.

Todas estas situaciones, han logrado que la institución se presente como un lugar no adecuado para expandir la creatividad del individuo, puesto que no responde a los intereses que éste tiene actualmente, tampoco le permite utilizar los recursos tecnológicos y de comunicación que el individuo está acostumbrado a utilizar en su vida cotidiana. Se percibe que en las generaciones actuales hay mayor aprecio por la educación de tipo no formal lo que pone en evidencia el nivel de organización y alcance que tienen las instituciones y más aún, cómo estas se preparan para responder a este tipo de demandas que en ciertos casos, ni siquiera las estructuras de jerarquía familiar y/o social, pueden manejar de forma eficiente, puesto que los individuos pueden hacer libre uso de la tecnología haciendo de ésta un elemento distractor. Así, se pueden presentar la situación en lo que respecta a las instituciones de la forma siguiente:

Este diferente nivel de desarrollo que se acompaña de una falta de experiencia organizacional, de un grado de formalización bajo o de otros factores, puede explicar gran parte de las problemáticas identificables:

- Situaciones confusas y difusas.
- Mezcla de intereses individuales y colectivos, profesionales y personales.
- Inestabilidad de planteamientos.
- Alta dependencia de variables políticas y de circunstancias sociales.
- Escasez de recursos.
- Excesiva dependencia del voluntariado (Jiménez, s. f.: 89-90).

En este sentido, las instituciones educativas asumen una gran responsabilidad, puesto que aparte de transmitir información y generar conocimientos para luego formar profesionales, están encargadas de configurar el universo de valores que la sociedad de ese momento espera en los ciudadanos. Esta sociedad es la que demanda enterarse de cómo funcionan las instituciones, qué objetivos tienen y qué hacen para lograr esos objetivos.

Si tuviera que mencionar las razones por las que la evaluación procura generalizarse, podría decir que la primera y una de las principales es la *mejora de la calidad* ya que sólo conociendo las fortalezas y debilidades, las instituciones pueden tomar iniciativas que aumenten su calidad. Otra razón, es el *control administrativo y adopción de decisiones* ya que sólo así se podrá controlar que los objetivos planteados se cumplan y de esta manera se pueda orientar las decisiones de los entes administrativos; esto se complementa con la *información y rendición de cuentas* que no sólo se debe hacer con los estudiantes, sino con las instituciones, los docentes y directivos, puesto que al hacer públicos los resultados, las comunidad interactúa y promueve acciones de respaldo o crítica enfocada en el mejoramiento; y por último, sólo mejorando la calidad de las instituciones, se logrará el *progreso de la ciencia* puesto que es en ellas donde se ponen en práctica las teorías existentes y se desarrollan nuevos cuestionamientos al conocimiento, poniendo en juego todas las dimensiones que intervienen en la educación (Marchesi y Martín, 1998: 254).

Sabemos que la institución educativa es un espacio donde interactúan un sinnúmero de relaciones, “son escenarios de algo más que simples y limpios procesos de enseñanza y aprendizaje: existen problemas sociales” (Revenga, 2010: 112). Desde esta perspectiva, la calidad de la institución educativa está marcada no sólo por el cumplimiento de estándares, más bien, se trata de que esos estándares estén vinculados con un servicio de calidad educativa ya que cada institución responde a necesidades particulares. En este sentido, los organismos nacionales pueden dar parámetros, pero depende de las instituciones educativas concretas hacer que éstos se traduzcan en un servicio eficiente, humano y de calidad.

El hecho de calificar a una institución educativa casi siempre está marcado por la evaluación informal que la cataloga como buena o mala; sin embargo, cabe indicar que a nivel técnico, los resultados de la evaluación de las instituciones, determinan en gran medida las políticas educativas que se emprenden en un país (Marchesi y Martín, 1998: 249), lo que a su vez repercute en una mejora de los niveles de calidad de la institución y del proceso educativo en general.

Aunque en el Ecuador de los años noventa, el enfoque de las políticas educativas estuvo puesto en los logros académicos de los estudiantes, para el nuevo siglo -proceso que empieza con la Reforma de la Educación Básica en 1996- uno de los propósitos fundamentales de éstas políticas ha sido la transferencia de competencias no sólo administrativas, sino también pedagógicas a gobiernos locales (Ponce, 2010: 30) lo que implica mejorar la capacidad administrativa de las instituciones, su desempeño pedagógico, contrastando estos aspectos con la realidad socioeconómica de los alumnos y padres de familia; obviamente, esto dependerá del grado de organización, desarrollo y transferencia

que tenga cada gobierno local, donde generalmente se espera un alto grado de descentralización, de desarrollo técnico, administrativo y financiero.

También se han aplicado planes para el mejoramiento de la educación, por medio de programas que han estado enfocados en instituciones de bajos recursos con el fin de mejorar aspectos básicos como la infraestructura, la provisión de libros y otros útiles escolares, y en la capacitación de los docentes. Otra de las políticas educativas de los noventa, fue implementar sistemas de evaluación de aprendizaje y en base a estos resultados organizar modelos de apoyo económico, lo que en un país marcado por un alto índice de pobreza, más aún en el sector rural, significó un apoyo importante para que las instituciones pudieran ofrecer servicios de calidad, por lo menos hasta los primeros años de este nuevo siglo.

Aunque la crisis económica y política en los primeros años del de la década del 2000 significó serios problemas para el sector educativo, actualmente es importante el desarrollo y la acción de redes socio-técnicas como forma de solidaridad inter-colegial que han permitido mejorar la imagen y el compromiso de las instituciones educativas que las integran. Tenemos como ejemplo la red de la reforma de la Universidad Andina que convoca a más de cien colegios, la red de planteles jesuitas que reúne a catorce, la asociación de establecimientos públicos experimentales, entre otras (Samaniego, 2008: 282).

Es importante resaltar que la evaluación de la calidad de las instituciones educativas, no depende sólo de que éstas cumplan con los estándares de la calidad de la educación, sino que directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general se involucren en la misma. Obviamente, hay estrategias de gestión administrativa, aplicación de políticas intrainstitucionales que tiendan al mejor desempeño de docentes y directivos, pero no se podrá alcanzar la calidad educativa, sin procesos de evaluación que lleven a tomar decisiones que transformen a todos estos actores en verdaderos protagonistas del mejoramiento y el cambio en la forma de educar a la juventud.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES**

Paralelamente a la evaluación del desempeño de las instituciones educativas, está el de los docentes que en mayor o menor grado son el centro de todo el proceso educativo. Así, este enfoque de la evaluación, es un elemento complementario que en principio de se caracteriza

por un tipo de instrucción directa que consiste en: supervisar las tareas asignadas; presentación de lo que se va a aprender; orientación de la práctica (inclusión de *feedback*); correcciones y retroacción; práctica independiente; y revisiones semanales y/o mensuales (Marchesi y Martín, 1998: 381). Es decir, el docente es quien interactúa con los alumnos en el aula, no sólo para asignar tareas, sino también para evaluar.

La pregunta sería entonces ¿cuál es el papel del docente en el aula? La respuesta podría estar determinada por múltiples factores, incluso los más críticos que aluden a la posibilidad educativa que tiene la tecnología y sus avances, la que en un momento dado podría cuestionar el valor del docente como centro de la actividad de enseñanza-aprendizaje.

Este ha sido uno de los debates que procura dar razones para comprender el valor que tiene el docente, es decir, plantear algunas perspectivas ideológicas enfocadas desde el discurso teórico, y aplicadas al desarrollo práctico de la función del docente. Tenemos las siguientes:

- a. La perspectiva *tradicional* que concibe la enseñanza como una actividad artesanal y al profesor/a como un artesano.
- b. La perspectiva *técnica* que concibe la enseñanza como una ciencia aplicada y al docente como un técnico.
- c. La perspectiva *radical* que concibe la enseñanza como una actividad crítica y al docente como un profesional autónomo que investiga reflexionando sobre su práctica (Gimeno y Pérez, 2002: 399).

Cada una de estas perspectivas genera enfoques que el docente va aplicando en el proceso de enseñanza. Con esto, no intento establecer el tipo de comportamiento que debe tener el docente, sino más bien comprender ciertos rasgos que lo caracterizan para poder abordar de mejor manera la evaluación de su desempeño.

Se puede decir que el docente que se enmarca en la *perspectiva tradicional* casi siempre tiende a tomar la evaluación desde una perspectiva sumativa, es decir como un mecanismo dirigido hacia la promoción del estudiante a un nivel mayor de conocimiento. Aunque parezca un poco apresurado, éste tipo de docente es el que está preocupado por las notas y ve la evaluación y con ella al estudiante, en relación a estos valores numéricos. El docente es un artesano porque todo lo hace con sus propias manos en el sentido que todo gira en torno a él pues considera que tiene todos los conocimientos y que incluso es un modelo de conducta que los estudiantes deben imitar. Se lo puede caracterizar con el siguiente texto:

El profesor que emplea, por ejemplo, cuarenta clases mensuales, desperdicia en verificaciones formales más de un cuarto de su tiempo de trabajo escolar, sin que esas verificaciones formales influyan en la forma de recuperar a los alumnos con deficiencias. Simplemente comunica al “enfermo” que no anda bien de salud; no receta, no aconseja, no toma ninguna medida: el “enfermo” que se cure... Como la nota es un elemento legal, prefiere dejar de dar la clase a dejar de dar la nota, aunque no haya nada que verificar, pues aún no tuvo tiempo de enseñar. La nota es lo que no puede dejar de darse... ya

que por medio de ella el alumno va a ser “promovido”, aún cuando no haya tenido tiempo de aprender... Todo puede faltar en una escuela (inclusive la clase): jamás faltarán las notas (Villarroel, 1990: 43).

No se puede descalificar el valor de los docentes que permitieron forjar a generaciones enteras de hombres correctos y trabajadores, pero seguramente esos docentes respondían a las necesidades de una época así como los actuales deben responder a las necesidades de ésta época.

El docente que se inscribe en la *perspectiva técnica*, concibe a la evaluación como una forma de medir la capacidad que tiene el estudiante en la realización de tareas o en el cumplimiento de procesos y/o instrucciones. Así, este tipo de docente considera que un buen alumno es aquel que logra reproducir con fidelidad las instrucciones indicadas, no considera el vínculo de estas actividades con otras instancias de la vida del estudiante, mucho menos los puntos de encuentro que tienen las actividades de enseñanza con el entorno social en el que se desenvuelve el estudiante.

Finalmente el docente de la *perspectiva radical* mantiene una actitud de crítica frente al proceso de enseñanza-aprendizaje en el sentido de que siempre se está actualizando a sí mismo desde su misma práctica docente e investigativa. Pone al estudiante en contacto con lo más actual de su área de conocimiento y casi siempre está innovando sus herramientas pedagógicas puesto que tiene un alto grado de autonomía. Este docente ve a la evaluación como un mecanismo para incentivar el aprendizaje y la creatividad de los alumnos.

Haciendo un breve análisis, diría que el tercer tipo de docente es el que mejor refleja el ideal que cualquier institución desearía tener; sin embargo, no siempre se cumplen las condiciones estructurales e institucionales para que los docentes lleguen a ese nivel. Muchas veces los docentes cuentan con situaciones laborales que no les permiten desenvolverse adecuadamente o simplemente su nivel socioeconómico les presenta motivaciones de carácter económico dejando de lado aquellas de carácter pedagógico. En un sentido más amplio, se puede decir que un docente debe tener un poco de cada una de las tres perspectivas.

Pero, más allá de los paradigmas, no debemos olvidar el carácter personal que subyace a las actividades docentes y que definitivamente, marca el quehacer de los docentes y repercute en el desempeño de la educación.

Los esquemas prácticos de los docentes llevan añejos esquemas teóricos que subyacen en el ejercicio de sus roles de educadores. Este cúmulo de experiencias acrisoladas en sus vidas, los alejan de la posibilidad de enseñar con una metodología activa que promueva la iniciativa y la creatividad (Gandulfo, 1999: 33)

No debemos olvidar que el conjunto de valores que subyacen a la actividad docente, es un aspecto determinante en los resultados de la actividad educativa. Es decir, el docente pone en juego no sólo sus habilidades pedagógicas, sino que en cierta medida, se encuentra condicionado por sus valores internos, lo que obliga a la institución y los sistemas de formación de docentes a trabajar en la configuración de los sistemas de valores de quienes se forman como docentes, con el fin de marcar una pauta en aquello que podemos llamar una educación altamente profesional pero profundamente humana.

Incluso, podemos agregar un detalle que ciertamente es el *talón de Aquiles del conocimiento* en general puesto que “la educación debe mostrar que no hay conocimiento que no esté en algún grado, amenazado por el error y la por la ilusión” (Morín, 2003: 22), lo que en gran medida contradice la visión tradicional del docente como poseedor del conocimiento en una sociedad donde se puede acceder a una gran cantidad de información de manera casi instantánea.

Todos los aspectos señalados, nos llevan a puntualizar algunos puntos en relación al papel de la evaluación en el desempeño de los docentes. En primer lugar, la evaluación de los docentes permite establecer las debilidades pedagógicas de las instituciones puesto que éstos representan el núcleo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, ya que una de las problemáticas del bachillerato en el Ecuador se refiere justamente a la formación y capacitación continua de los docentes, que en el país hasta el 2003 presentaba un porcentaje del 28% de ausencia de titulación universitaria (Samaniego, 2008: 240-241). En este sentido, la participación de la institución juega un papel muy importante, puesto que existe un nivel de apertura de facilidades para la formación y capacitación que debe ser cumplido cabalmente; así como la regulación que debe hacer la sociedad civil para exigir que los profesionales encargados de la educación sean de alta calidad, no sólo a nivel de bachillerato, sino también a nivel de formación universitaria. En este aspecto la actual Ley Orgánica de Educación Intercultural ha establecido pasos importantes para el mejoramiento de la calidad y equidad en la educación.

En segundo lugar, la evaluación educativa del desempeño de los docentes permite establecer ciertos criterios de participación curricular y extracurricular que dan un valor añadido a las instituciones que prestan estos servicios. Así por ejemplo la implementación del Departamento de Orientación Vocacional (donde el docente apoya la labor que permita a la persona sentirse partícipe, responsable, autónoma e integrada como ciudadano que asume su rol de adulto y de trabajador), servicios de capacitación extracurricular, servicios de intercambio interinstitucional, participación en eventos locales, regionales, nacionales o internacionales, están apoyados por el desempeño de los docentes.

Todo este procedimiento de evaluación del docente, es un presupuesto que debe estar enmarcado en la planificación y en la correcta ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, al menos en nuestro contexto, el enfoque de los maestros está marcado por la relación entre dos polos opuestos: la estructura de la academia facilita el camino a quienes tienen éxito, mientras que para aquellos que por sus condiciones sociales, económicas, culturales, no se adecuan a esta estructura, están condenados al fracaso (Villarreal, 1990: 23). Así, el docente permite romper la brecha que existe entre los requerimientos institucionales y los individuales.

En este sentido, la evaluación del desempeño profesional de los docentes en los sectores alejados de los centros urbanos, juega un papel fundamental puesto que de ellos depende el mejoramiento de las acciones de los sujetos que se convierten en ejes integradores –en algo que podríamos llamar como un segundo nivel- entre la institución educativa y la comunidad a la que pertenecen (Marín Sánchez, et. al., 2002: 1).

Y aunque el siguiente apartado parezca tener un sentido ideológico, hay que señalar claramente que el papel del docente debe estar vinculado con la desarticulación de un tipo de discurso especializado, vertical, hegemónico puesto que “al deconstruir (el discurso vigente en el plano institucional o académico), pueden verse la diversidad y multiplicidad de reglas y elementos que intervienen en su composición, el mecanismo a través del cual la clase dominante puede imponerse en el plano económico y reproducir la dominación hegemonizando el campo cultural” (Delgado, 2003: 98) que se puede encarnar en la institución o en las personas que tienen algún rol jerárquicamente más alto. La institución educativa no puede reproducir la estructura de la sociedad, sino más bien equilibrar las relaciones que en ella se generan

Entonces, si presuponemos que el docente “tiene unos conocimientos científicos que aplica dependiendo de las situaciones concretas” (Marchesi y Martín, 1998: 386) debemos presuponer que le corresponde mantener una estrecha relación con los procesos de evaluación puesto que sólo así se puede mantener el carácter científico, profesional y humano de su accionar. No está por demás señalar que “las habilidades y las actitudes de la planificación son sólo objetivos de papel si no se trabaja para su logro, y luego no se observan y evalúan los progresos de los chicos en esta línea” (Tapia, 1990: 77). Es aquí donde el docente tiene la facultad de llevar más allá del papel los objetivos de la educación, y de mostrar que más allá de los límites estructurales, la médula de la educación está en los jóvenes que dedican su tiempo a la difícil tarea de construir conocimiento.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS.

Junto a los docentes y las instituciones educativas, hay otro elemento que es fundamental en el éxito del mejoramiento de la calidad de la educación: la administración de todo el proceso, acción que recae en los directivos. A ellos les corresponde acompañar el proceso de enseñanza-aprendizaje; la organización y elaboración de la planificación. Además, están encargados del diagnóstico de los problemas que pueden afectar a la institución; por este motivo deben prepararse de la mejor manera para poder identificar las áreas que requieren más atención (Posner, 2004: 268) y así, tomar las decisiones más adecuadas en favor de la mejora y bienestar del proceso educativo.

Si el docente es el nexo entre los estudiantes y los directivos, estos son el nexo entre las demandas estructurales para la mejora de la educación y las demandas internas que tiene la comunidad educativa de cada institución. Ante esta situación los directivos tienden a asumir un rol ambivalente ya que por un lado suelen integrar a toda la comunidad educativa para que participe en las actividades de mejoramiento de la institución; pero por otro suelen asumir en su persona, el peso de todo el proceso de gestión y administración de las instituciones. En el primer caso es más probable que haya un verdadero mejoramiento, a menos que el directivo sea una persona con gran talento y un profundo sentido del servicio a la comunidad.

Una de las tareas fundamentales de los directivos es garantizar el funcionamiento de los centros educativos, lo que significa involucrarse en el cumplimiento de demandas de evaluación y acreditación, lo que a menudo presenta un nivel de sobrecarga de actividades si tenemos en cuenta que también deben responder a la dinámica interna de la institución. Pero aquí hay un contraste importante, puesto que esa sobrecarga de trabajo, responde a la segunda visión que habíamos mencionado en el párrafo anterior sobre el comportamiento de los directivos. La situación actual está enfocada en el papel del liderazgo que debe tener un directivo, no para acaparar en torno a sí la dinámica del funcionamiento de la institución, sino para manejar las tensiones y conflictos que se producen en ella (Marchesi y Martín, 1998: 179).

Entre otros, los conflictos a los que deben responder los directivos, están la común contraposición de los intereses individuales de los docentes y la presión del proyecto común de la institución; la presión de los organismos externos para el mejoramiento del desempeño de los alumnos y la implementación de programas, gestión de recursos, reformas metodológicas, etc.; la tensión entre la gestión del centro y el liderazgo pedagógico ya que

depende de los directivos apoyar las labores de los docentes en cuanto a este aspecto se refiere; y por último la tensión entre el nivel de autonomía del centro y la rendición de cuentas que debe dar a los organismos de control y a la sociedad en general. Este panorama plantea un reto de formación profesional para los directivos que aparte de las características tradicionales, requieren de otras características adicionales, que sin lugar a dudas son necesarias y facilitarán su trabajo, entre otras tenemos las siguientes: capacidad analítica; de manejo y resolución de conflictos, de focalización y priorización de objetivos; de gestión de la función de producción educativa; etc. (Marchesi y Martín, 1998: 183).

Tomando en cuenta estas características, podemos mencionar algunos estilos de dirección: a) interpersonal; administrativo; político antagónico; y político autoritario, que no son sino la respuesta a las diferentes actitudes que toman los directivos con respecto al resto de la comunidad. Esta actitud puede estar enfocada en la capacidad de influencia en el sentido cultural –entendiendo que esta dimensión abarca la interacción del individuo con la totalidad de lo existente- que tiene el director siempre y cuando refuerce la cultura; realice una buena gestión; impulse el desarrollo de los profesores; establezca una comunicación directa y frecuente –aspecto que será retomado en el análisis del estudio sobre la institución que he investigado-; comparta el poder y la responsabilidad con otros y utilice símbolos y rituales para expresar los valores culturales (Marchesi y Martín, 1998: 185-187)

En este sentido, resulta importante revisar el valor que tiene la *administración centrada en la escuela* (Bracho, 2009: 20-26), puesto que esta se constituye a partir de una red de individuos que permiten un grado de fiscalización horizontal, lo que mejora el nivel de funcionamiento de la institución y a su vez, hace más fácil el camino para la evaluación del desempeño profesional de los directivos. Lo que tradicionalmente ocurre es que se construye una estructura piramidal, donde los docentes, estudiantes y padres de familia no tienen un mayor grado de influencia para que las decisiones que se toman a nivel de administración educativa, respondan a necesidades reales y concretas de las instituciones.

Cabe destacar que el modelo de administración centrada en la escuela se origina en la teoría de las organizaciones y de la economía puesto que se considera que un sistema descentralizado funcionará de manera más eficiente. Así, en el aspecto económico se considera que mientras más se acerquen los recursos a la institución, éstos se manejarán de manera más eficiente ya que incluso la disponibilidad de recursos puede aumentar el equilibrio financiero y generar más recursos a corto plazo. Si los directivos involucran a más actores en la toma de decisiones, éstos retribuirán un mayor grado de compromiso con las actividades de la institución.

En el campo político, la participación de los diversos actores de la actividad de enseñanza-aprendizaje, logrará un aumento en los niveles de democratización que a su vez repercutirá en los valores de ciudadanía puesto que aumenta la preparación y la participación en asuntos comunes a la vez que se fortalecen los valores cívicos y políticos.

Se presupone que este modelo repercute en el logro escolar de los estudiantes puesto que la autoridad y capacidad ya no está sólo en los directivos sino también en los docentes y padres de familia, aunque tal aseveración sea todavía un supuesto de dicho modelo.

Se pueden identificar tres modelos que se adecuan a esta caracterización de la administración centrada en la escuela: a) El modelo de control administrativo centrado en el director; b) el modelo de control profesional centrado en los docentes organizados en consejos; y c) el modelo de control comunitario enfocado en los consejos o asociaciones de padres (Bracho 2009: 22-23).

Estos modelos deben enfrentar algunas dificultades como la ausencia de competencias humanas e instituciones capaces; la ausencia de redes efectivas de comunicación interinstitucional; y la oposición política a un manejo horizontal de los recursos que tiene su origen en intereses institucionales o corporativos que en último término responden a la posibilidad de que se pongan en riesgo logros laborales o estilos de gestión establecidos con anterioridad. El caso es que para los fines de esta investigación, interesa señalar uno de los modelos de administración educativa que puede servir de referente para aplicarse en instituciones de educación secundaria, toda vez que se adecue a las necesidades de la institución y que presente ciertas mejoras en la capacidad de gestión educativa por parte de los directivos.

Cabe destacar que en el país existe una relación ambivalente en cuanto al comportamiento de los directivos en lo que a materia de evaluación se refiere. Por un lado están aquellos que apoyan los procesos estructurales de evaluación y procuran buscar mecanismos que mejoren el desempeño de los docentes y de los servicios que prestan la institución; pero por otro lado, están aquellos que intentan asegurar sus beneficios económicos y están preocupados en formar parte de las redes clientelares políticas que les permitirán mantenerse en sus lugares de trabajo.

El accionar de los directivos ha estado marcado por un nivel de predominio personal, lo que se ve en el poco nivel de gestión que caracteriza a las instituciones en el Ecuador. Si por ejemplo revisamos las cifras de matriculación, existen altos porcentajes de ingreso en la educación secundaria, pero los porcentajes para la educación superior son muy bajos. Con respecto a la educación secundaria, se puede observar un aumento en el nivel de matriculación neto que a nivel nacional, desde el año 2007 hasta el 2010, varía entre 0.69 y

el 0.77. En el caso particular de la región amazónica va desde un 0.66 a un 0.78 en el mismo período de tiempo. Eso significa que en los últimos años se ha incrementado el número de estudiantes que se integran al Bachillerato. Sin embargo, el porcentaje de estudiantes que acceden a la educación superior a nivel regional es de apenas 0.14.

Ante esta no muy alentadora situación, cabe destacar la importancia que ha tenido el emprendimiento por parte de los gobiernos locales y de la empresa privada, para la generación y desarrollo de proyectos, lo que evidencia un avance en los modelos de gestión por parte de los directivos. En este sentido actualmente en muchas instituciones educativas de nivel secundario, se están emprendiendo proyectos y convenios con empresas, universidades, etc., que permiten abrir un espacio de participación de los jóvenes en el mundo laboral y profesional. En efecto, con la reforma educativa y la implementación del nuevo bachillerato unificado, se procura que los bachilleres tengan no sólo una proyección universitaria sino también posibilidades de emprendimiento laboral. Obviamente los resultados de estas reformas se ven apoyados por los directivos y sus efectos se irán evidenciando con el paso del tiempo.

Para la investigación que se realizó, se cuantificaron las diferentes variables que determinan la calidad de la educación, que luego serán contrastados con el análisis cualitativo presentado a nivel teórico en base a los resultados cuantitativos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos, con la finalidad de estructurar una propuesta que permita mejorar en los aspectos que se han identificado. Con este planteamiento teórico considero que se ponen de manifiesto, a nivel conceptual, los elementos necesarios para hacer una adecuada evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Colegio Nacional “El Chaco”.

### 3. METODOLÓGÍA

La investigación consiste en un análisis de caso que se realizó en el Colegio Técnico “El Chaco” de la ciudad –cabecera cantonal- de El Chaco, provincia de Napo. El tipo de Institución es mixta, la jornada es matutina, las personas evaluadas según consta en el cuadro, son las siguientes:

#### 3.1. Participantes

##### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

POBLACIÓN A INVESTIGARSE (Estratos)*	Nº TOTAL
Para el desempeño profesional	

<b>docente:</b>	
Director o Rector	1
Subdirector o Vicerrector	1
Docentes	20
Estudiantes	180
Padres de Familia	180
<b>Para el desempeño profesional directivo:</b>	
Consejo Directivo o Técnico	3
Consejo Estudiantil	4
Comité Central de Padres de Familia	5
Supervisor Escolar	1
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>

En cuanto al análisis de los participantes de la investigación, podemos señalar entre otras cosas, por ejemplo que el Rector sabe lo que quiere y tiene los estándares muy claros, así como las metas que la institución se ha trazado, es una persona que conoce a fondo el campo educativo y está abierto a cualquier cambio siempre que este sea para mejorar el nivel educativo. El Vicerrector mostró una cierta mentalidad cerrada, pues se mantenía enclaustrado en su propio criterio, sin embargo manifiesta el deseo de mejorar.

Los docentes en su gran mayoría estaban muy seguros de sí mismos, con una autoestima alta pues tienen muchos años de experiencia y algunos están por jubilarse, a pesar de lo cual mantienen una flexibilidad al cambio y con esto me refiero a la aplicación de las evaluaciones que el gobierno ha iniciado, y también a la investigación que yo iba a aplicar puesto que estaban mejor predispuestos, ya que en otras ocasiones ya habían sido evaluados.

Los estudiantes en su mayoría están seguros en su posición y criterio sobre todo al momento de poner un puntaje a sus maestros. Paralelamente, los Padres de Familia, en su gran mayoría tienen el deseo de mejorar, aunque hay un grupo pequeño que quieren ver caer a los docentes en las pruebas, no solo en las que yo

aplique; sino en las evaluaciones anteriores del Ministerio de Educación. Por último el Supervisor es una persona con gran experiencia que está a punto de jubilarse; no está de acuerdo con algunos aspectos de calificación a los docentes, específicamente en lo que se refiere al Consejo Técnico ya que manifiesta que muchos de estos aspectos no les compete ejecutar a los miembros de este Consejo, sino sólo al rector; sin embargo, contestó las encuestas con cierto malestar.

### **3.2. Muestra de investigación**

Según se establece en el criterio metodológico, una vez revisada la situación en la que se presentaba el escenario para la investigación, se procedió a hacer el cálculo de la muestra que serviría para aplicar los instrumentos. Así, de una población de 340 estudiantes, aplicando la fórmula indicada, se determinó que la muestra a ser investigada, debía ser de 180 estudiantes (el mismo procedimiento y población, se aplicaron en el caso de los padres de familia). En el caso de los docentes se tomó la totalidad de la población, tal y como se detalla en la tabla que antecede.

### **4.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para la presente investigación, se utilizaron diferentes instrumentos y técnicas. En el primer caso, se aplicó encuestas a: docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, miembros del Consejo Técnico, Consejo Estudiantil, Rector, Vicerrector y Supervisor Escolar. En el segundo caso, se observó una clase impartida a los estudiantes por parte de los docentes investigados. Con estas encuestas se buscó identificar las variables que determinan la calidad de la educación en este colegio por medio de indicadores como la relación entre estudiantes, profesores y directivos a nivel socioeducativo, pedagógico, disciplinario, coevaluativo, de gestión, etc., para de esta manera identificar cuáles son los aspectos en los que se presenta mayor dificultad. Una vez organizados los horarios, se preparó el material (fotocopias) y se procedió a aplicar los instrumentos y la técnica (observación de clase).

En el caso de la observación de la clase impartida, como ya había mencionado, la gran mayoría de docentes preparó recursos didácticos (carteleros, gráficos, esquemas, etc.) y realizó su demostración de una manera muy profesional puesto que se evaluaban aspectos como la presentación, adaptación de espacios y recursos, evaluación de tareas, designación de actividades, etc.

### 3.4. Diseño y procedimiento

Para realizar esta investigación, se buscó la bibliografía en base a las sugerencias de los docentes especializados en el tema, para lo cual tuve que asistir a varias tutorías presenciales y virtuales con el fin de ir puliendo los requerimientos teóricos y metodológicos; posteriormente se escogió los instrumentos más adecuados para evaluar al Colegio Técnico “El Chaco”, se aplicaron a docentes y directivos con la participación de los mismos, como también de los estudiantes, padres de familia, y del Supervisor. Con estos datos hemos elaborado una propuesta de planificación para el mejoramiento de la calidad que se presenta en esta tesis.

Por lo tanto, el método aplicado es una observación de caso a partir de un análisis cuantitativo de los resultados que arrojan las mediciones de las variables; es decir, se está realizando una investigación socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico, puesto que después del análisis de los datos, se verifican resultados y se plantea una propuesta en base a lo observado.

### 3.5. Comprobación de los supuestos

Los supuestos con los que partió esta investigación –evaluar si en efecto la institución se encontraba en la categoría A- se constituyeron en instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, por lo tanto, se les asignó criterio matemático (cuantificable). Su propósito fue cuantificar el fenómeno, y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación de campo, tal y como se presenta en la siguiente sección.

## 4. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

TABLA 1

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con	0,00	0,00	0,00	0,23	1,75	20	1,982	0,099

cortesía y respeto								
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0,00	0,00	0,05	0,39	1,44	20	1,878	0,094
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0,00	0,00	0,00	0,23	1,75	20	1,982	0,099
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0,00	0,00	0,05	0,15	1,75	20	1,956	0,098
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0,00	0,00	0,10	0,23	1,55	20	1,878	0,094
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0,00	0,00	0,05	0,69	1,03	20	1,774	0,089
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0,00	0,03	0,36	0,54	0,52	20	1,437	0,072
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	12,887	<b>0,644</b>

TABLA 2

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.	0,00	0,00	0,10	0,92	0,62	20	1,644	0,082
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0,00	0,00	0,05	1,00	0,62	20	1,67	0,084
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,05	0,23	1,65	20	1,93	0,097
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0,00	0,00	0,00	0,62	1,24	20	1,852	0,093
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0,00	0,00	0,00	0,31	1,65	20	1,956	0,098
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0,00	0,00	0,05	0,15	1,75	20	1,956	0,098

2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0,00	0,00	0,05	0,54	1,24	20	1,826	0,091
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0,00	0,00	0,05	0,46	1,34	20	1,852	0,093
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	0,00	0,00	0,05	0,15	1,75	20	1,956	0,098
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0,00	0,00	0,10	0,54	1,13	20	1,774	0,089
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0,00	0,00	0,00	0,69	1,13	20	1,826	0,091
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0,00	0,00	0,00	0,77	1,03	20	1,8	0,090
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0,00	0,00	0,15	0,54	1,03	20	1,722	0,086
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0,00	0,00	0,10	1,00	0,52	20	1,618	0,081
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,39	1,55	20	1,93	0,097
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0,00	0,00	0,05	0,31	1,55	20	1,904	0,095
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0,00	0,00	0,15	0,39	1,24	20	1,774	0,089
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0,00	0,00	0,10	0,54	1,13	20	1,774	0,089
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0,00	0,00	0,00	0,77	1,03	20	1,8	0,090
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0,00	0,05	0,05	0,77	0,72	20	1,594	0,080
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0,00	0,03	0,05	0,77	0,82	20	1,671	0,084
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0,00	0,03	0,10	0,54	0,72	20	1,388	0,069

2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0,00	0,00	0,00	0,39	1,55	20	1,93	0,097
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0,00	0,03	0,00	0,46	1,34	20	1,827	0,091
2.24.2. Sintetizar	0,00	0,00	0,10	0,54	1,13	20	1,774	0,089
2.24.3. Reflexionar.	0,00	0,00	0,05	0,15	1,75	20	1,956	0,098
2.24.4. Observar.	0,00	0,00	0,10	0,31	1,44	20	1,852	0,093
2.24.5. Descubrir.	0,00	0,00	0,00	0,77	1,03	20	1,8	0,090
2.24.6. Exponer en grupo.	0,00	0,00	0,15	0,69	0,82	20	1,67	0,084
2.24.7. Argumentar.	0,00	0,03	0,00	0,31	1,55	20	1,879	0,094
2.24.8. Conceptualizar.	0,00	0,03	0,05	0,69	0,93	20	1,697	0,085
2.24.9. Redactar con claridad.	0,00	0,03	0,05	0,46	1,24	20	1,775	0,089
2.24.10. Escribir correctamente.	0,00	0,03	0,10	0,23	1,44	20	1,801	0,090
2.24.11. Leer comprensivamente.	0,00	0,03	0,05	0,39	1,34	20	1,801	0,090
2.24.12. Escuchar.	0,00	0,00	0,00	0,39	1,55	20	1,93	0,097
2.24.13. Respetar.	0,00	0,00	0,00	0,39	1,55	20	1,93	0,097
2.24.14. Consensuar.	0,00	0,00	0,10	0,62	1,03	20	1,748	0,087
2.24.15. Socializar.	0,00	0,00	0,05	0,54	1,24	20	1,826	0,091
2.24.16. Concluir.	0,00	0,00	0,10	0,23	1,55	20	1,878	0,094
2.24.17. Generalizar.	0,00	0,03	0,00	0,46	1,34	20	1,827	0,091
2.24.18. Preservar.	0,00	0,00	0,10	0,46	1,24	20	1,8	0,090
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	73,918	<b>3,696</b>

TABLA 3

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0,00	0,00	0,00	0,54	1,24	20	1,775	0,089
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0,00	0,00	0,05	0,85	0,82	20	1,722	0,086
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,46	1,44	20	1,904	0,095

3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0,00	0,00	0,00	0,69	1,13	20	1,826	0,091
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0,00	0,00	0,10	0,62	1,03	20	1,748	0,087
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0,00	0,00	0,15	0,62	0,93	20	1,696	0,085
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario	0,00	0,03	0,20	0,62	0,72	20	1,567	0,078
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0,00	0,00	0,10	0,77	0,82	20	1,696	0,085
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0,00	0,03	0,15	0,54	0,93	20	1,645	0,082
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0,00	0,00	0,00	0,54	1,34	20	1,878	0,094
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0,00	0,00	0,05	0,39	1,44	20	1,878	0,094
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	19,335	<b>0,967</b>

TABLA 4

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0,00	0,00	0,20	0,69	0,72	20	1,618	0,081
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0,00	0,05	0,26	0,77	0,31	20	1,386	0,069
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0,00	0,00	0,15	0,69	0,82	20	1,67	0,084
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0,00	0,00	0,05	0,85	0,72	20	1,619	0,081
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0,00	0,10	0,15	0,69	0,21	20	1,156	0,058
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las	0,00	0,05	0,20	0,39	0,82	20	1,465	0,073

necesidades de los estudiantes.								
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0,00	0,00	0,15	0,69	0,72	20	1,567	0,078
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0,00	0,00	0,15	0,62	0,93	20	1,696	0,085
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos	0,00	0,03	0,10	0,62	0,93	20	1,671	0,084
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante	0,00	0,03	0,10	0,77	0,72	20	1,619	0,081
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	15,467	<b>0,773</b>

TABLA 5

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0,00	0,00	0,10	0,31	1,44	20	1,852	0,093
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	0,00	0,00	0,05	0,31	1,55	20	1,904	0,095
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0,00	0,00	0,00	0,23	1,75	20	1,982	0,099
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,00	0,00	0,05	0,31	1,55	20	1,904	0,095
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,00	0,00	0,10	0,23	1,55	20	1,878	0,094
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0,00	0,00	0,10	0,39	1,34	20	1,826	0,091
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0,00	0,00	0,05	0,23	1,65	20	1,930	0,097

5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0,00	0,00	0,00	0,31	1,65	20	1,956	0,098
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0,00	0,00	0,10	0,31	1,44	20	1,852	0,093
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0,00	0,08	0,05	0,15	1,34	20	1,622	0,081
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	18,706	<b>0,935</b>

TABLA 6

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0,00	0,03	0,20	0,69	0,62	20	1,541	0,077
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0,00	0,03	0,26	0,46	0,72	20	1,464	0,073
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0,00	0,00	0,15	0,39	1,24	20	1,774	0,089
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0,00	0,00	0,10	0,54	1,13	20	1,774	0,089
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0,00	0,00	0,31	0,46	0,82	20	1,592	0,080
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0,00	0,00	0,10	0,62	0,93	20	1,645	0,082
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0,00	0,00	0,10	0,54	1,13	20	1,774	0,089
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0,00	0,00	0,20	0,62	0,82	20	1,644	0,082

6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0,00	0,03	0,15	0,69	0,62	20	1,49	0,075
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	14,698	<b>0,735</b>

TABLA 7

7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0,00	0,00	0,15	0,85	0,62	20	1,62	0,081
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0,00	0,00	0,10	0,62	1,03	20	1,75	0,087
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0,00	0,00	0,05	0,69	1,03	20	1,77	0,089
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0,00	0,00	0,05	0,54	1,24	20	1,83	0,091
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0,00	0,00	0,00	0,54	1,34	20	1,88	0,094
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0,00	0,00	0,00	0,39	1,55	20	1,93	0,097
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0,00	0,03	0,00	0,69	0,82	20	1,54	0,077
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0,00	0,00	0,15	0,39	1,24	20	1,77	0,089
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0,00	0,00	0,15	0,62	0,93	20	1,70	0,085
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	15,787	<b>0,789</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS</b>								<b>8,540</b>

Fuente: Encuesta a los docentes

Elaboración: Ruth Zarría

Se destaca el trato adecuado a los estudiantes, así como la convivencia en términos de disciplina y respeto, aunque no siempre hay una verdadera preocupación por la asistencia, en efecto se verifica que en la dimensión de sociabilidad pedagógica, se obtiene un 0,644 de 0,72. En la dimensión de habilidades pedagógicas y didácticas, resalta el uso adecuado del lenguaje para comunicar los contenidos, así como la apertura hacia las preguntas de los estudiantes; sin embargo, la vinculación con otros temas enseñados así como el reajuste de los contenidos aún es frágil, numéricamente se observa un 3,696 de 4,23.

En la dimensión de desarrollo emocional, se constata una muy buena relación a nivel de emociones entre estudiantes y docentes, incluso se destaca el apoyo por parte de los colegas docentes (0,96 de 1,13). En el caso de atención a estudiantes con necesidades especiales (0,77 de 1,03), puede apreciarse que el nivel de tareas de refuerzo de aprendizaje para que el estudiante las realice en casa es bajo; mientras que el nivel de Aplicación de normas y reglamentos, está en 0,93 de 1,03. En la dimensión de relaciones con la comunidad prevalece la necesidad de fortalecimiento, que se enfatiza en la necesidad de ir involucrando las actividades de los docentes con el entorno en el que interactúa la institución (0,935 de 1,03). Finalmente, en la dimensión de clima de trabajo se ve que es favorable (0,789 de 0,93), salvo en la resolución de conflictos, que al parecer algunas veces no se hace enfoca en el plano profesional.

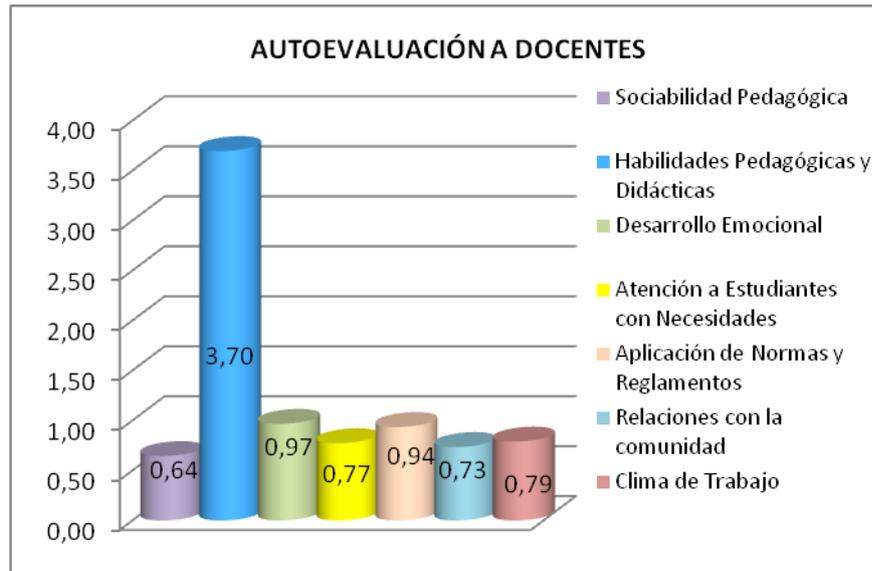
**TABLA 8**

**RESUMEN AUTOEVALUACIÓN DOCENTE**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Sociabilidad Pedagógica	0,644
Habilidades Pedagógicas y Didácticas	3,696
Desarrollo Emocional	0,967
Atención a Estudiantes con Necesidades	0,773
Aplicación de Normas y Reglamentos	0,935
Relaciones con la comunidad	0,735
Clima de Trabajo	0,789
<b>TOTAL</b>	<b>8,54/10</b>

Fuente: Encuesta a los docentes

En la autoevaluación que los docentes realizan, se puede destacar que a nivel global, su puntaje denota profesionalismo, donde únicamente los aspectos que se alejan del estándar se refieren a las habilidades pedagógicas, didáctica y desarrollo emocional. Para una mejor comprensión de estos aspectos, a continuación se presenta un resumen y una representación gráfica que a nivel cuantitativo, nos permite establecer un mejor análisis entre las dimensiones que han sido evaluadas.



## COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS COORDINADORES DE ÁREA

**TABLA 1**

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,00	0,00	0,00	0,58	6,93	20	7,508	0,375
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0,00	0,00	0,38	1,16	5,39	20	6,930	0,347
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0,00	0,00	0,00	0,58	6,93	20	7,508	0,375
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para	0,00	0,00	0,38	3,18	2,70	20	6,258	0,313

sus clases.								
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	2,60	4,24	20	6,836	0,342
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0,00	0,00	0,00	0,87	6,55	20	7,412	0,371
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0,00	0,00	0,19	2,02	4,62	20	6,835	0,342
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0,00	0,00	0,38	3,76	1,93	20	6,066	0,303
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	0,19	3,47	2,70	20	6,355	0,318
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	61,708	<b>3,085</b>

TABLA 2

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0,00	0,00	0,00	0,87	6,55	20	7,412	0,371
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,00	0,00	0,00	0,58	6,93	20	7,508	0,375
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0,00	0,00	0,00	1,45	5,78	20	7,220	0,361
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0,00	0,00	0,19	0,29	6,93	20	7,411	0,371
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia,	0,00	0,10	0,00	2,02	4,62	20	6,739	0,337
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	36,29	<b>1,815</b>

TABLA 3

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0,00	0,00	0,00	1,16	6,16	20	7,316	0,366
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0,00	0,00	0,00	2,02	5,01	20	7,028	0,351
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0,00	0,00	0,19	1,16	5,78	20	7,123	0,356
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0,00	0,00	0,00	0,87	6,55	20	7,412	0,371
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	28,879	<b>1,444</b>

TABLA 4

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES (20 Cuestionarios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0,00	0,00	0,00	0,29	7,32	20	7,604	0,380
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	20	7,7	0,385
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	20	7,7	0,385
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0,00	0,00	0,00	1,45	5,78	20	7,22	0,361
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0,00	0,00	0,19	0,29	6,93	20	7,411	0,371
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0,00	0,00	0,00	0,58	6,93	20	7,508	0,375
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0,00	0,00	0,19	2,02	4,62	20	6,835	0,342

4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0,00	0,00	0,00	0,29	7,32	20	7,604	0,380
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	59,582	<b>2,979</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>9,323</b>

Fuente: Encuesta a los coordinadores de área

Elaboración: Ruth Zarría

Los coordinadores de área encuentran que en la dimensión de desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas con un valor de 3,46, los docentes tienen fortalezas como el apego a la planificación institucional y deficiencias en cuanto a la elaboración de recursos didácticos lo que se traduce en un valor numérico de 3,085. En general todos los aspectos de Cumplimiento de Normas y Reglamentos están bien desarrollados, salvo la realización de actividades que involucren a los padres de familia, el puntaje es de 1,815 de 1,92.

En el caso de la disposición al cambio en educación, se destaca la iniciativa que tienen los docentes, pero no hay un verdadero proceso de investigación en nuevas formas de enseñanza para el área que cada uno desempeña, así, se obtiene un puntaje de 1,444 de 1,54. En cuanto a la dimensión de desarrollo emocional se obtiene un puntaje de 2,979 de 3,08 donde se enfatiza la falta de preocupación por la ausencia de un compañero.

**TABLA 5**

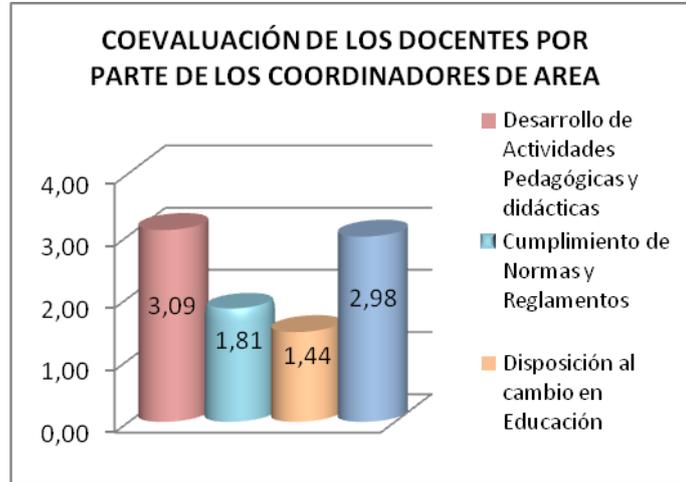
**RESUMEN DE LA COEVALUACIÓN DE LOS  
DOCENTES POR PARTE  
DE LOS COORDINADORES DE ÁREA**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Desarrollo de Actividades Pedagógicas y Didácticas	3,085
Cumplimiento de Normas y Reglamentos	1,815
Disposición al cambio en Educación	1,444
Desarrollo Emocional	2,979
<b>TOTAL</b>	<b>9,32/10</b>

Fuente: Encuesta a los coordinadores de área

Elaboración: Ruth Zarría

En opinión de los coordinadores de área, los docentes presentan un gran desarrollo en cuanto a las dimensiones que se han medido, los docentes tienen un nivel considerable en los aspectos enunciados, como se puede evidenciar en el resumen que sigue.



## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA 1**

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2.35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 100 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0,00	0,07	0,89	8,84	15,64	100	25,437	0,254
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0,00	0,30	1,48	8,18	14,46	100	24,408	0,244
1.1. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0,00	0,00	0,74	5,75	20,06	100	26,546	0,265
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0,00	0,00	1,04	5,75	19,77	100	26,547	0,265

1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0,00	0,00	0,59	6,85	19,18	100	26,618	0,266
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0,00	0,00	0,74	5,08	21,24	100	27,063	0,271
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0,00	0,00	0,59	5,53	20,95	100	27,062	0,271
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0,00	0,00	0,74	5,53	20,65	100	26,915	0,269
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	210,596	<b>2,106</b>

TABLA 2

2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES (2.06PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 100 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respecto a las personas con capacidades diferentes.	0,00	0,00	1,04	5,75	19,77	100	26,547	0,265
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0,00	0,15	0,59	5,08	20,95	100	26,768	0,268
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0,00	0,00	0,89	5,97	19,77	100	26,620	0,266
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0,00	0,00	2,22	11,71	9,44	100	23,373	0,234
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0,00	0,00	0,74	7,96	17,41	100	26,101	0,261
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una	0,00	0,22	1,33	10,17	12,39	100	24,110	0,241

entrevista personal.								
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0,00	0,30	0,89	7,74	16,23	100	25,144	0,251
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	178,663	<b>1,787</b>

**TABLA 3**

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 100 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0,00	0,00	0,59	5,53	20,95	100	27,062	0,271
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0,00	0,00	0,15	4,86	22,72	100	27,725	0,277
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0,00	0,00	0,15	4,20	23,60	100	27,947	0,279
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0,00	0,00	0,15	4,86	22,72	100	27,725	0,277
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0,00	0,00	0,30	3,32	24,49	100	28,096	0,281
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0,00	0,07	0,00	3,76	24,19	100	28,021	0,280
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,15	4,42	23,31	100	27,873	0,279
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0,00	0,00	0,15	6,63	20,36	100	27,133	0,271
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0,00	0,30	2,66	8,62	11,21	100	22,789	0,228

3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria	0,00	0,00	0,59	6,85	18,88	100	26,323	0,263
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	270,694	<b>2,707</b>

TABLA 4

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 100 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0,00	0,00	0,15	6,19	20,95	100	27,281	0,273
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0,00	0,00	0,30	7,51	18,59	100	26,395	0,264
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0,00	0,15	1,04	9,28	10,92	100	21,381	0,214
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0,00	0,37	1,18	9,28	11,51	100	22,341	0,223
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0,00	0,15	0,74	7,74	17,11	100	25,733	0,257
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	123,131	<b>1,231</b>

TABLA 5

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 100 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0,00	0,37	1,92	5,75	15,93	100	23,970	0,240
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia,	0,00	0,37	1,33	8,40	13,87	100	23,965	0,240

representantes y estudiantes								
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0,00	0,30	2,37	8,40	11,80	100	22,862	0,229
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0,00	0,52	1,48	7,74	13,87	100	23,598	0,236
<b>TOTAL</b>		---	---	---	---	---	94,395	<b>0,944</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>8,775</b>

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaboración: Ruth Zarria

En la dimensión de sociabilidad pedagógica (con un valor de 2, 35) los directivos enfatizan la poca preocupación que tienen los docentes por los estudiantes que faltan, así como el tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes (el resultado es de 2, 106). En el caso de atención a estudiantes con necesidades, los directivos consideran que el nivel para detectar necesidades leves en los estudiantes es bajo, así como la comunicación con los padres de familia, de ahí que el puntaje es 1, 787 de 2, 06. En cuanto se refiere a Habilidades Pedagógicas y Didácticas tiene un valor de 2.94 se da a conocer la dificultad que tienen los docentes en el uso de tecnologías para la comunicación de sus temas de clase, obtienen un resultado de 2, 707.

Con respecto a la Aplicación de Normas y Reglamentos, sobresale el poco involucramiento en las reuniones del Consejo Técnico (obtienen una nota de 1, 231 de 1, 47), mientras que en relación con la comunidad, hace falta la participación activa para el desarrollo de la misma (0, 944 de 1, 18)

**TABLA 6**

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DOCENTES POR PARTE  
DE LOS DIRECTIVOS**

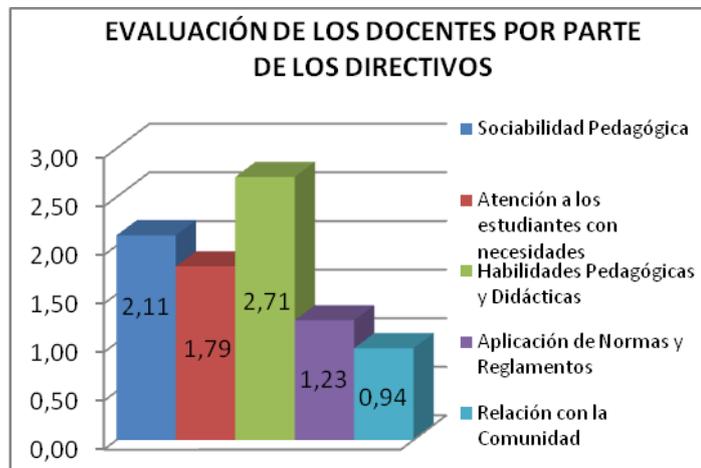
<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Sociabilidad Pedagógica	2,106

Atención a los estudiantes con necesidades	1,787
Habilidades Pedagógicas y Didácticas	2,707
Aplicación de Normas y Reglamentos	1,231
Relación con la Comunidad	0,944
<b>TOTAL</b>	<b>8,775/10</b>

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaboración: Ruth Zarría

En general, en esta evaluación por parte de los directivos, sobresalen las dimensiones de sociabilidad pedagógica, de habilidades pedagógicas, pero en su opinión, se debe mejorar otras dimensiones como en la atención a los estudiantes con necesidades especiales y en las actividades que se relacionan con la comunidad.



## EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA 1**

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de	0,00	2,05	19,2	56,5	241,5	546	319,272	0,585

los estudiantes.									
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0,00	4,28	14,1	58,6	240,1	546	317,034	0,581	
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0,00	3,25	23,7	62,2	227,1	546	316,176	0,579	
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0,00	2,91	21,3	65,8	228,4	546	318,403	0,583	
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0,00	6,16	24,7	79,7	181,1	546	291,626	0,534	
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0,00	11,12	27,1	46,8	103,6	546	188,572	0,345	
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:						546		0,000	
1.8.1. Analizar.	0,00	0,86	14,4	46,3	272,3	546	333,863	0,611	
1.8.2. Sintetizar.	0,00	3,42	18,9	78,1	214,0	546	314,445	0,576	
1.8.3. Reflexionar.	0,00	2,05	15,8	57,6	255,9	546	331,276	0,607	
1.8.4. Observar.	0,00	2,57	12,7	62,2	250,4	546	327,84	0,600	
1.8.5. Descubrir.	0,00	4,79	17,5	71,4	213,3	546	307,073	0,562	
1.8.6. Redactar con claridad.	0,00	3,25	16,1	58,1	247,6	546	325,098	0,595	
1.8.7. Escribir correctamente.	0,00	2,74	20,9	46,8	255,2	546	325,625	0,596	
1.8.8. Leer comprensivamente.	0,00	2,22	8,6	54,0	269,6	546	334,366	0,612	
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	4661,697	<b>8,538</b>	

**TABLA 2**

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0,00	2,57	12,01	60,65	249,70	546	324,926	0,595

2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0,00	2,05	14,75	45,23	272,34	546	334,375	0,612
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0,00	2,91	20,92	64,76	231,18	546	319,776	0,586
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0,00	5,30	20,58	67,85	218,83	546	312,563	0,572
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0,00	7,01	38,07	70,42	160,52	546	276,026	0,506
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	13,34	32,24	48,32	125,54	546	219,434	0,402
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1787,100	<b>3,273</b>

TABLA 3

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES (4.80PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0,00	14,36	32,24	48,83	110,45	546	205,882	0,377
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0,00	13,51	46,99	70,42	107,70	546	238,62	0,437
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0,00	11,29	31,56	64,25	133,08	546	240,176	0,440
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0,00	7,01	26,75	76,07	181,10	546	290,941	0,533
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0,00	15,05	34,99	55,51	105,64	546	211,19	0,387
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0,00	8,72	26,07	59,62	177,67	546	272,087	0,498
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0,00	4,79	26,41	82,24	183,16	546	296,601	0,543
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1755,497	<b>3,215</b>

TABLA 4

4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0,00	1,71	7,89	30,33	302,53	546	342,451	0,627
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0,00	2,22	6,17	39,06	291,55	546	339,011	0,621
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0,00	2,39	11,32	52,43	264,80	546	330,937	0,606
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0,00	3,25	21,61	72,47	216,78	546	314,108	0,575
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física	0,00	3,93	14,41	60,14	225,69	546	304,171	0,557
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0,00	2,74	7,55	41,63	286,75	546	338,664	0,620
TOTAL	---	---	---	---	---	---	1969,342	<b>3,607</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>								<b>18,633</b>

Fuente: Encuesta a los estudiantes

Elaboración: Ruth Zarría

En la dimensión de Habilidades Pedagógicas y Didácticas con una valor de 10, 97 los estudiantes consideran que los docentes deben mejorar en el uso de tecnologías para sus clases, puesto que sí preparan los temas, comunican los objetivos, ponen ejemplos pero hace falta otro tipo de recursos más llamativos vinculados con tecnologías adecuadas para cada una de las clases; obtienen un puntaje de 8, 53. En cuanto a las habilidades de Sociabilidad Pedagógica, se destaca la ausencia de un adecuado nivel de retroalimentación y de vinculación del contenido de la materia con el entorno natural y social de los estudiantes, el puntaje es de 3, 273 de 4, 12.

En el caso de Atención a estudiantes con necesidades, los estudiantes identifican que sus docentes deben mejorar en la atención a estudiantes que requieran profesionales

especializados y mantener un mejor nivel de comunicación con los padres de familia en casos que lo ameriten; obtienen un puntaje de 3, 215 de 4, 80. Mientras que en el plano de las Relaciones con los estudiantes (con un valor de 4, 11) se observa que en general el clima de relación que tienen los estudiantes con los docentes denota un alto nivel de sociabilidad, un clima de respeto y no discriminación aunque nuevamente surge el aspecto de que no se toma en cuenta las opiniones de los alumnos (se obtiene un puntaje de 3, 607).

**TABLA 5**

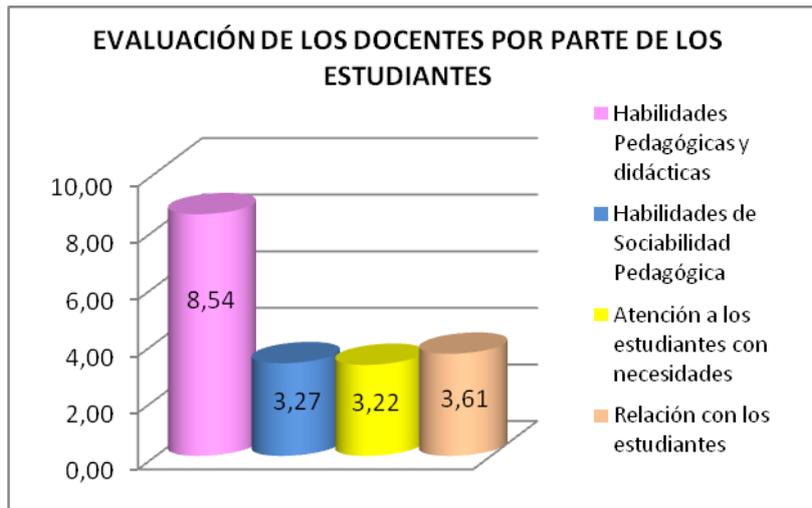
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DOCENTES POR PARTE  
DE LOS ESTUDIANTES**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Habilidades Pedagógicas y didácticas	8,538
Habilidades de Sociabilidad Pedagógica	3,273
Atención a los estudiantes con necesidades	3,215
Relación con los estudiantes	3,607
<b>TOTAL</b>	<b>18,63/24</b>

Fuente: Encuesta a los estudiantes

Elaboración: Ruth Zarria

En estas dimensiones, los estudiantes destacan la capacidad que tienen los docentes en la realización de sus clases; sin embargo ponen énfasis en la carencia de recursos tecnológicos y la atención a estudiantes con necesidades particulares, tal y como nos muestra el siguiente análisis cuantitativo y gráfico representado en los datos que siguen a continuación.



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

**TABLA 1**

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN N TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	114	23,6	69,5	194,7	546	401,823	0,736
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	76	41,7	92,3	178,7	546	388,663	0,712
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	101	42,9	82,2	180,4	546	406,832	0,745
<b>TOTAL</b>	--	---	---	---	---	---	1197,318	<b>2,193</b>

**TABLA 2**

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de	0	33,8	14,3	60,7	327,9	546	436,689	0,800

iniciar las clases.								
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	16,9	15,2	72	323,7	546	427,804	0,784
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	33,8	22,7	73,9	295,9	546	426,347	0,781
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado	0	88,7	22,7	75,2	225,9	546	412,528	0,756
<b>TOTAL</b>	-- -	---	---	---	---	---	1703,368	<b>3,120</b>

**TABLA 3**

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	25,3	11,8	64,5	331,3	546	432,883	0,793
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	59,1	17,7	80,3	276,5	546	433,558	0,794
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	35,9	16	66,4	317,8	546	436,056	0,799
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	33,8	26,9	95,4	263,9	546	420,011	0,769
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	108	33,3	82,2	196,4	546	419,499	0,768
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	97,1	28,6	67	205,7	546	398,418	0,730
<b>TOTAL</b>	-- -	---	---	---	---	---	2540,425	<b>4,653</b>

TABLA 4

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES (5.05PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 546 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	67,6	25,3	79,6	238,6	546	411,013	0,753
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	90,8	27,4	73,9	167,8	546	359,839	0,659
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	63,3	36,2	65,1	219,2	546	383,812	0,703
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	40,1	29,5	78,4	265,5	546	413,492	0,757
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	48,6	19,8	73,3	266,4	546	408,04	0,747
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	54,9	24	65,1	252,9	546	396,879	0,727
TOTAL	-- -	---	---	---	---	---	2373,075	<b>4,346</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>								<b>14,312</b>

Fuente: Encuesta a los padres de familia

Elaboración: Ruth Zarría

En la relación con la comunidad cuyo puntaje es de 2, 53 los padres de familia consideran que las relaciones con los docentes son buenas y coparticipativas en un nivel aceptable, aunque más bien el puntaje tiende a bajar a partir de la falta de colaboración en actividades en beneficio de la Comunidad (obtienen 2, 19). En cuanto al cumplimiento de normas y reglamentos, de acuerdo al criterio de los padres de familia, los docentes tienen poca comunicación con los padres de familia para informarles sobre el desempeño académico de sus hijos, lo que se traduce en un 3, 12 de 3, 37, lo que también se manifiesta en la Sociabilidad Pedagógica donde hay un nivel bajo de preocupación por informar a los padres de familia, cuando un estudiante falta a clases (4, 653 de 5, 05).

En la dimensión de Atención a estudiantes con necesidades, tampoco hay una adecuada derivación de estudiantes que requieren atención de profesionales especializados, se obtiene un puntaje de 4, 346 de 5, 05).

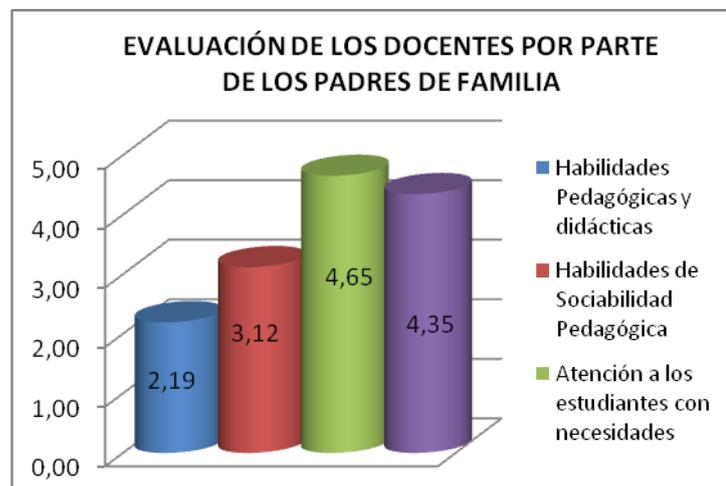
TABLA 5

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DOCENTES POR PARTE  
DE LOS PADRES DE FAMILIA**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Habilidades Pedagógicas y didácticas	2,19
Habilidades de Sociabilidad Pedagógica	3,12
Atención a los estudiantes con necesidades	4,65
Relación con los estudiantes	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>14,31/24</b>

Fuente: Encuesta a los padres de familia  
Elaboración: Ruth Zarria

Así, en las dimensiones evaluadas por los padres de familia, se observa que en general hay un nivel bajo, especialmente debido a los requerimientos socio-pedagógicos que a criterio de éstos deben tener los docentes.



## OBSERVACIÓN DE LA CLASE IMPARTIDA POR EL DOCENTE

TABLA 1

A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50PTOS)	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.	20	0
2. Inicia su clase puntualmente.	20	0
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	9	11
4. Da a conocer los <i>objetivos de la</i> clase a los estudiantes.	8	12
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	20	0
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	15	5
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>92</b>	<b>28</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>	<b>5,75</b>	<b>0,00</b>

TABLA 2

B. PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE (16.25 PTOS)	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	16	4
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones.</i>	10	10
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	9	11

4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	16	4
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	10	10
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	11	9
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	17	3
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	18	2
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	11	9
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	12	8
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	7	13
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	8	12
13. Envía tareas	16	4
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>161</b>	<b>99</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>0</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>	<b>10,06</b>	<b>0,00</b>

**TABLA 3**

<b>C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25PTOS)</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>
El docente:		
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	20	0
2. Trata con respeto y amabilidad	20	0

a los estudiantes.		
3. Valora la participación de los estudiantes.	20	0
4. Mantiene la disciplina en el aula.	20	0
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	20	0
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>0</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>22,06/30</b>	

Fuente: Observación a los docentes

Elaboración: Ruth Zarría

En las dimensiones evaluadas a los docentes en la observación de la clase, se da a conocer un bajo puntaje ya que no hay un cumplimiento en las actividades iniciales, específicamente no dan a conocer los objetivos de la clase, como también no revisan las tareas enviadas, esto se da en la gran mayoría de docentes; hace referencia de igual manera a la dimensión de Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la falta de utilización de ejemplos reales o anecdóticos al presentar el tema de clase, tampoco relacionan el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes.

**TABLA 4**

**RESUMEN DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE**

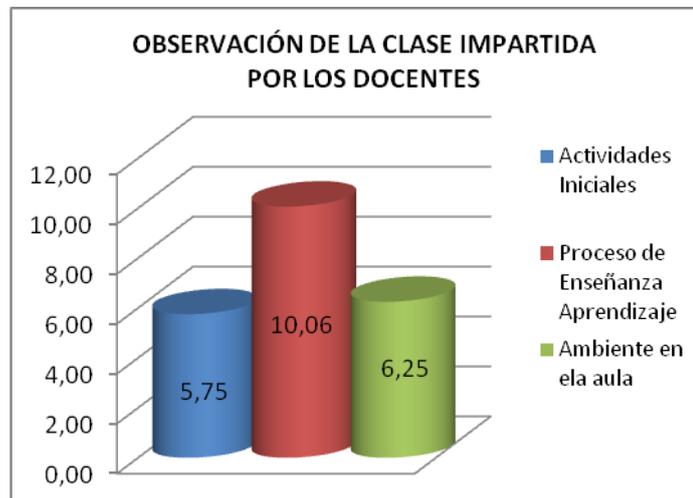
**IMPARTIDA POR EL DOCENTE**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Actividades Iniciales	5,750
Proceso de Enseñanza Aprendizaje	10,063
Ambiente en el aula	6,250
<b>TOTAL</b>	<b>22,06/30</b>

Fuente: Observación a los docentes

Elaboración: Ruth Zarría

En la clase observada, se puede notar que en las dos primeras dimensiones, es decir en las actividades iniciales y en el proceso de enseñanza-aprendizaje es, donde los docentes presentan mayor dificultad lo que corrobora ciertas deficiencias de carácter pedagógico y de uso de recursos didácticos; numéricamente hay una diferencia de 7.94 puntos.



## RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

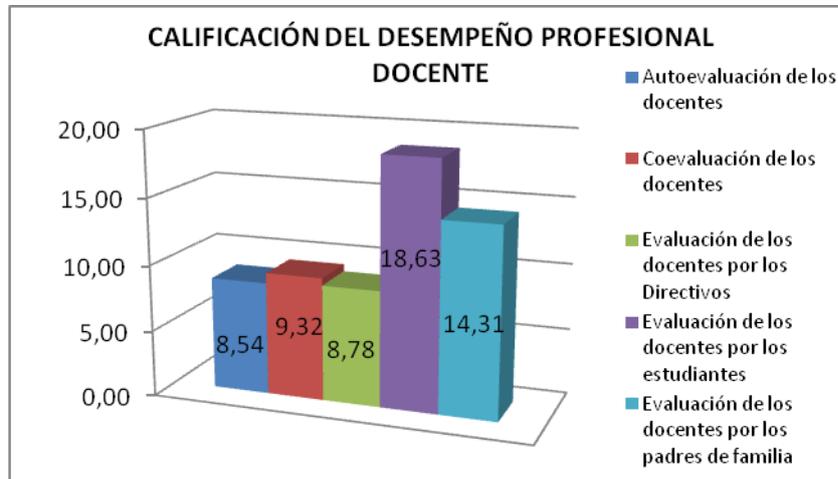
**TABLA 1**

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CATEG</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
Autoevaluación de los docentes	8,540		
Coevaluación de los docentes	9,323		
Evaluación de los docentes por los Directivos (Rector o Director, Vicerrector, o Subdirector, 3 Vocales del Consejo Directivo o Técnico)	8,775		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	18,633		
Evaluación de los docentes por los padres de familia	14,312		
<b>CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS</b>	<b>59,583</b>		
<b>CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:</b>	<b>22,060</b>		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES</b>	<b>81,643</b>	<b>A</b>	<b>EXCELENTE</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Ruth Zarria

A pesar de encontrar algunas falencias en el cumplimiento de las dimensiones evaluadas a los docentes, los resultados son favorables en cuanto al desempeño profesional, ubicándose en la **categoría "A"**, la misma que es equivalente a **excelente**.



**AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS  
TABLA 1**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,17	5	1,17	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,00	0,12	0,00	0,00	0,70	5	0,82	0,163
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,00	0,00	0,12	0,53	0,23	5	0,87	0,175
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,47	5	0,82	0,163
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210

1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0,00	0,00	0,23	0,35	0,23	5	0,82	0,163
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0,00	0,00	0,12	0,53	0,23	5	0,87	0,175
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,23	5	0,93	0,187
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,00	0,00	0,12	0,00	0,93	5	1,05	0,210
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198

1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0,00	0,00	0,23	0,18	0,47	5	0,87	0,175
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198

1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,05	0,210
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,99	0,198
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0,00	0,00	0,12	0,00	0,93	5	1,05	0,210
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,93	0,186
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0,00	0,00	0,12	0,53	0,23	5	0,87	0,175
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198

Técnico.								
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0,00	0,00	0,23	0,18	0,47	5	0,87	0,175
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,00	0,06	0,00	0,53	0,23	5	0,82	0,163
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0,00	0,06	0,00	0,70	0,00	5	0,76	0,152
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0,00	0,06	0,23	0,00	0,47	5	0,76	0,151
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0,00	0,06	0,23	0,00	0,47	5	0,76	0,151
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,00	0,06	0,23	0,00	0,47	5	0,76	0,151
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,00	0,06	0,23	0,18	0,23	5	0,70	0,140
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0,00	0,06	0,00	0,53	0,23	5	0,82	0,163
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,11	0,221
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,17	5	1,17	0,233

TOTAL	---	---	---	---	---	---	61,167	12,233
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------	--------

TABLA 2

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,47	5	0,641	0,128
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,47	5	0,757	0,151
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0,00	0,06	0,00	0,70	0,70	5	1,457	0,291
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,00	0,00	0,12	0,53	0,70	5	1,340	0,268
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0,00	0,06	0,00	0,35	0,47	5	0,874	0,175
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0,00	0,06	0,00	0,18	0,47	5	0,699	0,140
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,00	0,00	0,12	0,53	0,47	5	1,107	0,221
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,932	0,186
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los	0,00	0,00	0,12	0,35	0,47	5	0,932	0,186

estudiantes.								
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,47	5	0,816	0,163
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,47	5	0,816	0,163
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	13,518	<b>2,704</b>

**TABLA 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,991	0,198
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,991	0,198
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,93	5	1,107	0,221
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,53	0,47	5	0,991	0,198
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210

3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,35	0,70	5	1,049	0,210
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,00	0,00	0,12	0,18	0,70	5	0,99	0,198
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	9,207	<b>1,841</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>16,778</b>

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaboración: Ruth Zarría

En la dimensión de Competencias Gerenciales con un valor de 14, 65 los directivos consideran que su gestión tiene un alto nivel, aunque los asuntos de carácter financiero obtienen un puntaje menor, lo que se refleja en un 12, 233. Mientras que en las Competencias Pedagógicas, se destaca la falta de apoyo a los docentes por parte de los directivos que deberían ser quienes lideren los procesos de innovación y de verificación de la planificación, el puntaje es 2, 704 de 3, 26. En el caso de las Competencias de Liderazgo con la comunidad se refleja un valor de 2, 09 los directivos promueven la participación de los actores educativos, aunque se mantiene una diferencia numérica importante: 1, 841. En cuanto a las competencias gerenciales, pedagógicas y de liderazgo, los directivos tienen una evaluación optimista y de un buen rendimiento, pero reconocen que hay aspectos en los cuales aún deben mejorar.

**TABLA 4**

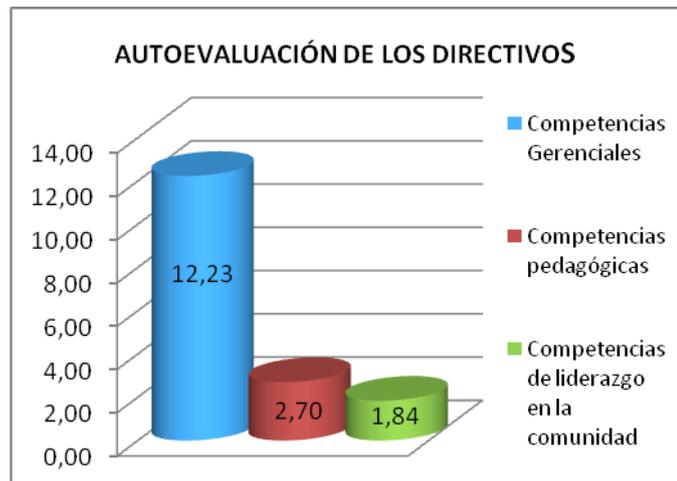
**RESUMEN DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Competencias Gerenciales	12,233
Competencias Pedagógicas	2,704
Competencias de liderazgo en la comunidad	1,841
<b>TOTAL</b>	<b>16,778/20</b>

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaboración: Ruth Zarría

Las competencias gerenciales son las que mejor demuestran una administración eficaz, pero vuelve a surgir la deficiencia pedagógica que es percibida incluso por los mismos directivos. También hay un promedio deficiente en las competencias de liderazgo en la comunidad que demanda mayor involucramiento del plantel en actividades vinculadas a sus intereses.



## EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR PARTE DEL CONSEJO TÉCNICO

**TABLA 1**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 14 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0,00	0,00	0,12	0,71	2,12	14	2,95	0,211
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,00	0,41	0,24	0,18	0,94	14	1,77	0,126
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,71	0,53	1,18	14	2,419	0,173
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0,00	0,00	0,47	1,06	0,94	14	2,478	0,177
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,00	0,00	0,59	0,71	1,18	14	2,478	0,177

1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0,00	0,00	0,12	1,42	1,18	14	2,714	0,194
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,00	0,06	0,35	0,89	0,94	14	2,242	0,160
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0,00	0,06	0,35	1,24	0,71	14	2,36	0,169
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,24	1,24	1,18	14	2,655	0,190
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0,00	0,00	0,12	1,24	1,42	14	2,773	0,198
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0,00	0,00	0,12	1,06	1,65	14	2,832	0,202
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0,00	0,00	0,12	1,77	0,71	14	2,596	0,185
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0,00	0,00	0,12	1,42	1,18	14	2,714	0,194
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,00	0,00	0,00	1,95	0,71	14	2,655	0,190
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,89	2,12	14	3,009	0,215
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0,00	0,00	0,00	0,89	2,12	14	3,009	0,215
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,00	0,00	0,00	0,53	2,60	14	3,127	0,223
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,00	0,00	0,24	0,89	1,65	14	2,773	0,198
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,00	0,00	0,00	0,71	2,36	14	3,068	0,219
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la	0,00	0,00	0,35	0,89	1,42	14	2,655	0,190

institución.								
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,00	0,00	0,35	0,71	2,12	14	3,186	0,228
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0,00	0,00	0,12	0,53	2,36	14	3,009	0,215
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,00	0,00	0,12	0,53	2,36	14	3,009	0,215
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,00	0,00	0,24	1,42	0,94	14	2,596	0,185
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,95	0,211
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,47	0,71	1,42	14	2,596	0,185
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,24	0,71	1,89	14	2,832	0,202
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,95	0,211
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,00	0,00	1,24	1,65	14	2,891	0,207
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,00	0,00	0,35	1,24	0,94	14	2,537	0,181
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,00	0,00	0,12	1,06	1,65	14	2,832	0,202
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,95	0,211

institución.								
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0,00	0,00	0,35	0,71	1,65	14	2,714	0,194
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0,00	0,00	0,12	1,06	1,65	14	2,832	0,202
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,12	0,89	1,89	14	2,891	0,207
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,00	0,53	2,60	14	3,127	0,223
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0,00	0,00	0,00	1,42	1,42	14	2,832	0,202
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,89	2,12	14	3,009	0,215
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0,00	0,00	0,00	0,53	2,60	14	3,127	0,223
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0,00	0,00	0,35	1,24	0,94	14	2,537	0,181
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,00	0,00	0,12	0,53	2,36	14	3,009	0,215
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0,00	0,00	0,00	0,89	2,12	14	3,009	0,215
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0,00	0,00	0,12	0,53	2,36	14	3,009	0,215
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0,00	0,00	0,00	1,59	1,18	14	2,773	0,198
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0,00	0,00	0,00	1,59	1,18	14	2,773	0,198
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0,00	0,00	0,00	1,42	1,42	14	2,832	0,202
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,00	0,00	0,59	0,53	1,42	14	2,537	0,181

1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0,00	0,00	0,12	0,89	1,89	14	2,891	0,207
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,24	0,53	2,12	14	2,891	0,207
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0,00	0,00	0,24	1,06	1,42	14	2,714	0,194
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0,00	0,00	0,35	1,24	0,94	14	2,537	0,181
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0,00	0,00	0,12	1,06	1,65	14	2,832	0,202
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,00	0,00	0,47	1,06	0,94	14	2,478	0,177
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0,00	0,06	0,00	1,42	1,18	14	2,655	0,190
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0,00	0,06	0,00	1,42	1,18	14	2,655	0,190
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0,00	0,24	0,24	0,18	1,65	14	2,301	0,164
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0,00	0,12	0,35	0,35	1,65	14	2,478	0,177
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,00	0,12	0,35	0,53	1,42	14	2,419	0,173
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,00	0,12	0,35	0,18	1,89	14	2,537	0,181
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la	0,00	0,06	0,00	1,42	1,18	14	2,655	0,190

institución.								
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0,00	0,00	0,12	0,89	1,89	14	2,891	0,207
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,95	0,211
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	170,510	<b>12,179</b>

**TABLA 2**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 14 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,00	0,00	0,12	0,35	2,60	14	3,068	0,219
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,950	0,211
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0,00	0,00	0,12	0,71	2,36	14	3,186	0,228
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0,00	0,06	0,12	1,77	0,47	14	2,419	0,173
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,00	0,00	0,35	1,24	0,94	14	2,537	0,181
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0,00	0,06	0,12	0,89	1,65	14	2,714	0,194

2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0,00	0,12	0,12	0,89	1,42	14	2,537	0,181
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,00	0,00	0,59	1,06	0,71	14	2,360	0,169
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0,00	0,00	0,12	1,42	1,18	14	2,714	0,194
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,00	0,00	0,12	1,42	1,18	14	2,714	0,194
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0,00	0,00	0,00	0,71	2,36	14	3,068	0,219
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	0,00	0,53	2,60	14	3,127	0,223
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,00	0,00	0,00	0,71	2,36	14	3,068	0,219
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	1,59	1,18	14	2,773	0,198
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	39,235	<b>2,803</b>

TABLA 3

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 14 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,950	0,211
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,950	0,211
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,89	2,12	14	3,009	0,215
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad	0,00	0,00	0,12	0,35	2,60	14	3,068	0,219

educativa.								
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	1,77	0,94	14	2,714	0,194
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,00	0,00	0,00	1,06	1,89	14	2,950	0,211
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,53	2,60	14	3,127	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,00	0,00	0,24	0,53	2,12	14	2,891	0,207
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,00	0,00	0,24	0,53	2,12	14	2,891	0,207
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	26,550	<b>1,896</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>16,878</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Consejo Técnico

Elaboración: Ruth Zarria

El Consejo Técnico considera que a nivel de Competencias Gerenciales (14, 59), los directivos tienen un buen desempeño, aunque también se observa un puntaje bajo en cuanto al apoyo y reconocimiento de las fortalezas y debilidades (obtienen un puntaje de 12, 179). En lo que se refiere a las competencias pedagógicas, se observa una de las debilidades que el Consejo Técnico extrae de su evaluación hacia los directivos puesto que al parecer, hace falta más atención en el desarrollo del proceso educativo en relación a la planificación, obtienen un 2, 80 de 3, 29. En las Competencias de Liderazgo en la Comunidad, los directivos promueven el nivel de integración entre la institución y la comunidad (el puntaje es de 1, 896 de 2, 12).

**TABLA 4**

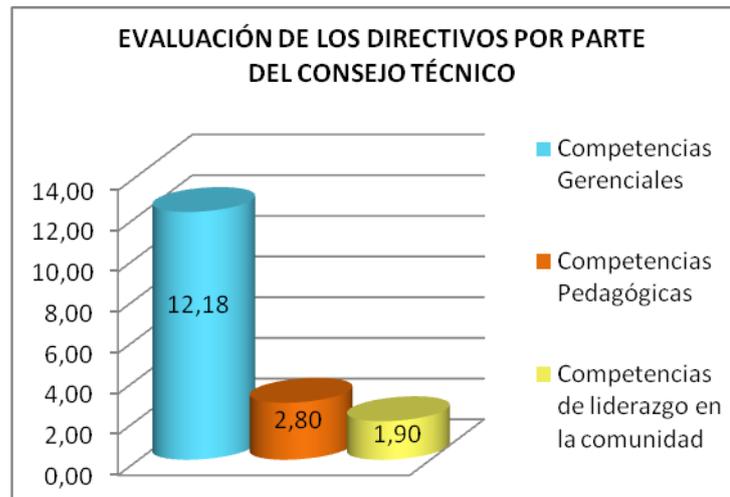
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DIRECTIVOS POR PARTE  
DEL CONSEJO TÉCNICO**

DIMENSIONES	VALOR
Competencias Gerenciales	12,179
Competencias Pedagógicas	2,803
Competencias de liderazgo en la comunidad	1,896
<b>TOTAL</b>	<b>16,878/20</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Consejo Técnico

Elaboración: Ruth Zarría

El Consejo Técnico considera que los directivos deben mejorar sus competencias gerenciales, apoyar más las competencias pedagógicas y mejorar el nivel de liderazgo enfocado a la coparticipación de la comunidad



### EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL

**TABLA 1**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,00	0,00	0,36	0,54	12,87	20	13,763	0,688

1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,00	0,18	0,00	2,14	10,73	20	13,048	0,652
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,00	0,00	0,36	0,54	12,87	20	13,763	0,688
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0,00	0,00	0,00	2,14	11,44	20	13,584	0,679
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	4,29	8,58	20	12,868	0,643
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,00	0,18	0,36	2,68	9,30	20	12,511	0,626
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0,00	0,18	0,36	3,75	7,87	20	12,153	0,608
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,18	0,36	2,68	9,30	20	12,511	0,626
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,00	0,18	1,07	1,07	10,01	20	12,332	0,617
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0,00	0,18	0,71	3,75	6,44	20	11,080	0,554
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,00	0,00	0,36	3,22	8,58	20	12,153	0,608
1.12 Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0,00	0,18	0,00	5,90	5,01	20	11,080	0,554
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,00	0,00	0,00	2,14	11,44	20	13,584	0,679
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0,00	0,00	0,00	2,68	10,73	20	13,405	0,670
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>177,835</b>	<b>8,892</b>

TABLA 2

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0,00	0,18	0,36	4,29	7,15	20	11,974	0,599
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0,00	0,18	0,00	5,90	5,72	20	11,795	0,590
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,00	0,00	0,00	3,75	9,30	20	13,047	0,652
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	1,07	3,75	7,15	20	11,973	0,599
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	3,22	10,01	20	13,226	0,661
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	62,015	<b>3,101</b>

TABLA 3

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	4,82	7,87	20	12,689	0,634
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,00	0,00	0,71	4,29	7,15	20	12,152	0,608
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,00	0,00	0,36	3,22	9,30	20	12,868	0,643
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,00	0,00	0,36	3,22	9,30	20	12,868	0,643
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo	0,00	0,18	0,00	2,68	10,01	20	12,869	0,643

comunitario.								
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,00	0,00	0,00	4,82	7,87	20	12,689	0,634
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,00	0,00	0,00	1,07	12,87	20	13,942	0,697
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,00	0,18	0,71	3,22	7,87	20	11,974	0,599
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,00	0,36	1,07	12,16	20	13,584	0,679
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>115,635</b>	<b>5,782</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>17,774</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Consejo Estudiantil

Elaboración: Ruth Zarria

En cuanto a las Competencias gerenciales (con un puntaje de 10), de acuerdo al criterio de los estudiantes, sigue sobresaliendo la comunicación con los padres de familia y el manejo de la información que se refiere a la rendición de cuentas (obtienen un puntaje de 8. 89). En el plano de las Competencias Pedagógicas los directivos fomentan el respeto y la solución de problemas, también están pendientes del desarrollo de los procesos de aprendizaje aunque podrían hacerlo con un mayor grado de cercanía (3, 101 de 5, 57). En las Competencias de Liderazgo con la comunidad, se destacan las buenas relaciones que existen entre los directivos y el sector estudiantil, lo que promueve la generación de acciones por parte del plantel con una repercusión a nivel de la comunidad aunque en un grado que aún se puede mejorar (5, 782 de 6, 43).

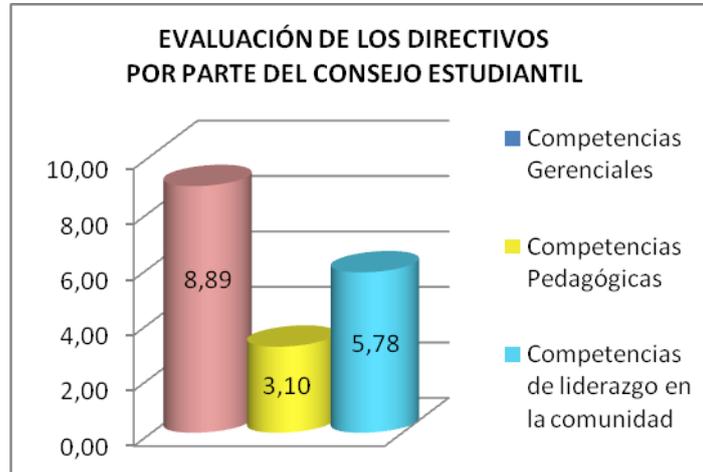
**TABLA 4**

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DIRECTIVOS POR PARTE  
DEL CONSEJO ESTUDIANTIL**

DIMENSIONES	VALOR
Competencias Gerenciales	8,892
Competencias Pedagógicas	3,101
Competencias de liderazgo en la comunidad	5,782
<b>TOTAL</b>	<b>17,774/20</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Consejo Estudiantil  
Elaboración: Ruth Zarria

Los estudiantes mantienen el énfasis en la dimensión de competencias pedagógicas donde hacen observaciones enfocadas en el uso de herramientas y de recursos que por un lado aumenten el interés en las asignaturas y por otro fortalezcan el aprendizaje. También se evidencia que la relación con la comunidad es percibida por los estudiantes que seguramente traen las inquietudes de sus familias y de otros sectores sociales.



### EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

**TABLA 1**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 15 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la	0,00	0,00	0,00	1,18	6,32	15	7,500	0,500

institución.								
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,00	1,58	0,00	0,00	1,58	15	3,165	0,211
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,00	0,53	0,53	1,96	2,11	15	5,122	0,341
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,00	0,26	0,00	1,96	4,22	15	6,440	0,429
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,00	0,00	0,53	2,74	3,16	15	6,432	0,429
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0,00	0,00	1,05	2,74	2,11	15	5,904	0,394
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,00	0,00	1,84	2,74	0,53	15	5,112	0,341
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,00	0,26	0,79	2,35	2,11	15	5,513	0,368
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,00	0,26	0,79	3,53	0,53	15	5,108	0,341
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,00	0,40	1,32	1,96	1,05	15	4,725	0,315
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,79	0,00	1,57	2,64	15	4,995	0,333
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0,00	0,53	0,53	3,14	0,53	15	4,717	0,314
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0,00	0,79	0,79	1,18	0,53	15	3,284	0,219
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0,00	0,00	0,53	3,14	2,64	15	6,297	0,420
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,13	0,26	2,74	0,53	15	3,666	0,244

1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,00	0,26	0,53	2,74	1,05	15	4,588	0,306
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0,00	0,13	0,79	1,96	1,05	15	3,935	0,262
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0,00	0,79	0,53	2,35	0,53	15	4,197	0,280
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0,00	0,40	1,32	1,96	0,00	15	3,671	0,245
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,00	0,66	0,53	2,35	0,00	15	3,538	0,236
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,26	0,00	3,53	2,11	15	5,900	0,393
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,00	0,00	0,00	3,53	3,16	15	6,690	0,446
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0,00	0,00	0,79	2,35	3,16	15	6,303	0,420
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>116,802</b>	<b>7,787</b>

**TABLA 2**

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 15 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0,00	0,00	1,05	3,92	0,53	15	5,499	0,367
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,00	0,00	1,32	3,53	0,53	15	5,370	0,358

2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0,00	0,40	0,53	3,53	0,53	15	4,977	0,332
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	0,26	3,92	2,11	15	6,291	0,419
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,00	0,26	1,05	3,14	0,53	15	4,979	0,332
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,53	1,05	2,35	0,53	15	4,459	0,297
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	31,575	<b>2,105</b>

**TABLA 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 15 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,00	0,00	1,05	3,14	1,58	15	5,769	0,385
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,00	0,00	2,10	1,96	1,05	15	5,118	0,341
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0,00	0,26	0,00	4,31	1,05	15	5,630	0,375
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	5,49	0,53	15	6,015	0,401
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,26	1,32	1,96	1,58	15	5,120	0,341
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,00	0,26	1,05	3,14	0,53	15	4,979	0,332

3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0,00	0,26	1,84	1,57	1,05	15	4,727	0,315
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,00	0,26	0,79	3,14	1,05	15	5,243	0,350
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0,00	0,00	2,10	1,96	1,05	15	5,118	0,341
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,00	0,00	0,53	4,31	1,05	15	5,892	0,393
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	53,611	<b>3,574</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>13,466</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Comité Central de Padres de Familia  
Elaboración: Ruth Zarria

Los padres de familia consideran que las Competencias Gerenciales de los directivos (12, 10 puntos) propenden a crear un clima en el que aquellos, no son tomados en cuenta para la planificación de las labores institucionales, así como tampoco hay una comunicación adecuada del manejo financiero (7, 787). En cuanto a las Competencias Pedagógicas, los padres de familia identifican que no hay un reconocimiento adecuado a los logros de los actores de la comunidad educativa (el puntaje es de 2, 105 de 3, 16); mientras que en el Liderazgo en la Comunidad hay un 3, 574 de 4, 74 ya que los padres de familia consideran que hay un buen nivel de comunicación, pero que este no involucra a todos los actores educativos a partir de lo cual esta comunicación se vuelve más débil y las actividades pierden vínculo con la comunidad.

**TABLA 4**

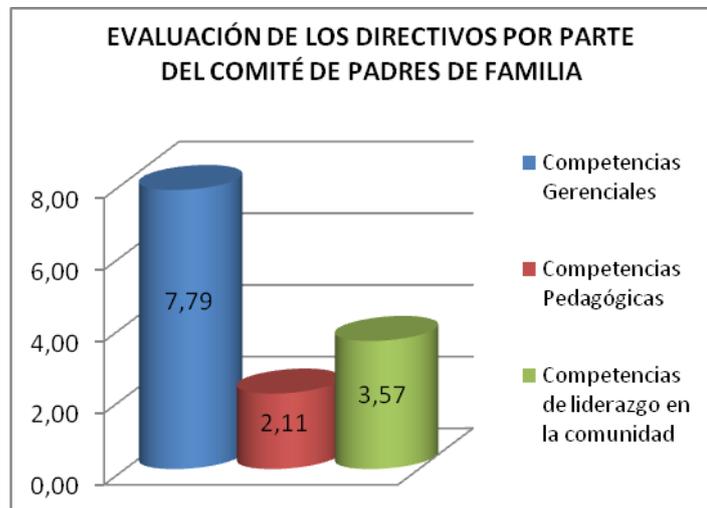
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS  
DIRECTIVOS POR PARTE  
DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Competencias Gerenciales	7,787
Competencias Pedagógicas	2,105

Competencias de liderazgo en la comunidad	3,574
<b>TOTAL</b>	<b>13,466/20</b>

Fuente: Encuesta a los miembros del Comité Central de Padres de Familia  
Elaboración: Ruth Zarria

En general los directivos tienen un buen desempeño, pero por su parte los padres de familia, recalcan la necesidad de ser tomados en cuenta en las actividades, en reuniones, planificación de actividades, etc.



## EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR PARTE DEL SUPERVISOR

**TABLA 1**

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12	5	1,115	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178

1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0,00	0,00	0,11	0,33	0,45	5	0,892	0,178
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,45	0,00	0,22	5	0,671	0,134
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	5	0,835	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	5	0,835	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0,00	0,00	0,22	0,50	0,00	5	0,725	0,145
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0,00	0,00	0,11	0,17	0,67	5	0,948	0,190
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145

1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0,00	0,00	0,11	0,33	0,45	5	0,892	0,178
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0,00	0,00	0,11	0,33	0,45	5	0,892	0,178
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0,00	0,00	0,11	0,33	0,45	5	0,892	0,178
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,11	0,00	0,89	5	1,004	0,201
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,11	0,67	0,00	5	0,78	0,156
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145

1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0,00	0,00	0,22	0,17	0,45	5	0,837	0,167
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0,00	0,00	0,22	0,50	0,00	5	0,725	0,145
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	5	0,835	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167

1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0,00	0,00	0,22	0,17	0,45	5	0,837	0,167
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12	5	1,115	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0,00	0,00	0,45	0,00	0,22	5	0,671	0,134
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0,00	0,00	0,45	0,00	0,22	5	0,671	0,134
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156

recursos con que cuenta la institución.								
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0,00	0,00	0,45	0,17	0,00	5	0,615	0,123
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0,00	0,00	0,45	0,17	0,00	5	0,615	0,123
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0,00	0,00	0,34	0,17	0,22	5	0,726	0,145
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0,00	0,00	0,22	0,33	0,22	5	0,781	0,156
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>54,754</b>	<b>10,951</b>

TABLA 2

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0,00	0,00	0,11	0,33	0,45	5	0,892	0,178
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0,00	0,00	0,22	0,50	0,00	5	0,725	0,145
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	5	0,835	0,167
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.	0,00	0,00	0,11	0,50	0,22	5	0,836	0,167
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0,00	0,00	0,00	0,33	0,67	5	1,003	0,201
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0,00	0,00	0,22	0,50	0,00	5	0,725	0,145
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0,00	0,00	0,11	0,67	0,00	5	0,78	0,156
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0,00	0,00	0,22	0,50	0,00	5	0,725	0,145

2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0,00	0,00	0,34	0,33	0,00	5	0,67	0,134
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
<b>TOTAL</b>		---	---	---	---	---	12,262	<b>2,452</b>

**TABLA 3**

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL 5 Cuestionarios	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12	5	1,115	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12	5	1,115	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0,00	0,00	0,22	0,17	0,45	5	0,837	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la	0,00	0,00	0,00	0,17	0,89	5	1,059	0,212

comunidad.								
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0,00	0,00	0,00	0,67	0,22	5	0,891	0,178
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,45	5	0,947	0,189
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>10,699</b>	<b>2,140</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>							<b>15,543</b>

Fuente: Encuesta al Supervisor

Elaboración: Ruth Zarría

En cuanto a Competencias Gerenciales, el supervisor destaca la ausencia de comunicación en lo que se refiere al manejo de las finanzas, puesto que en otros aspectos como la ayuda a estudiantes, liderazgo, apertura, hay mejores puntajes (10, 95 de 14, 45). Por otro lado, en lo que respecta a las Competencias Pedagógicas, se destaca que los directivos deberían estar pendientes del desarrollo del aprendizaje de los alumnos, aun así, la brecha numérica es importante (2, 452 de 3, 11); mientras que en las Competencias de liderazgo en la comunidad se destaca el nivel de vinculación que los directivos tienen con la comunidad a pesar de que hay aspectos que se deben fortalecer (2, 140 de 2, 44).

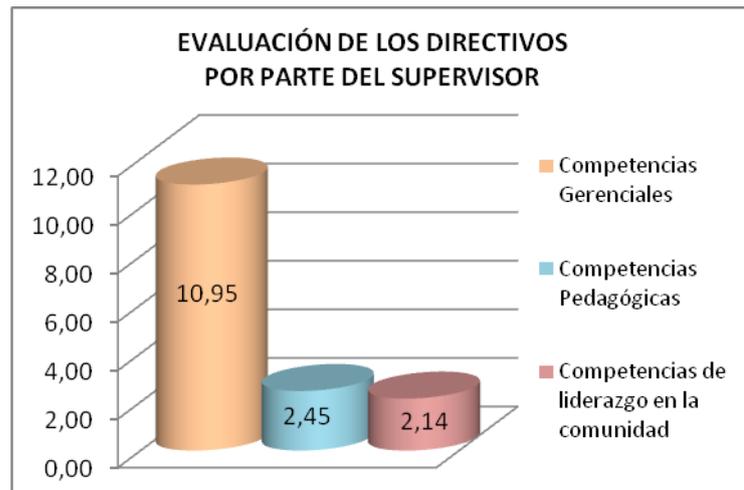
**TABLA 4**  
**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS**  
**DIRECTIVOS**  
**POR PARTE DEL SUPERVISOR**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALOR</b>
Competencias Gerenciales	10,95
Competencias Pedagógicas	2,45

Competencias de liderazgo en la comunidad	2,14
<b>TOTAL</b>	<b>15,54/20</b>

Fuente: Encuesta al Supervisor  
Elaboración: Ruth Zarria

El supervisor reconoce que los directivos tienen grandes capacidades gerenciales y de liderazgo, aunque aún deben mejorar en las competencias pedagógicas, sobre todo en el apoyo a los docentes.



## RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA 1**

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG .	EQUIVALENCIA
Autoevaluación de los docentes por los Directivos (Rector o Director, Vicerrector, o Subdirector, 3 Vocales del Consejo Directivo o Técnico)	16,778		
Evaluación de los Directivos por el Consejo Directivo	16,878		
Evaluación de los Directivos por el Consejo Estudiantil	17,774		
Evaluación de los Directivos por el Comité Central de Padres de Familia	13,466		
Evaluación de los Directivos por parte del Supervisor Escolar	15,543		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DIRECTIVOS</b>	80,439	<b>A</b>	<b>EXCELENTE</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Ruth Zarria

Los resultados son favorables para los directivos en su desempeño profesional, ya que alcanzan la categoría “A” equivalente a **excelente**, aclarando que hay aspectos dentro de cada dimensión que hay que mejorar para alcanzar ese objetivo que como Institución tienen, el de brindar una educación de calidad y calidez.



## CALIFICACIÓN DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS

TABLA 1

<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES</b>	81,643/100	A	EXCELENTE
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS</b>	80,439/100	A	EXCELENTE
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA</b>	81,041/100	A	EXCELENTE

Fuente: Encuestas

Elaboración: Ruth Zarría

### 5.2. Análisis e interpretación de resultados

Uno de los aspectos que predisponen el papel de la evaluación, se refiere a la necesidad de cumplir con las expectativas que se han establecido en torno a los logros o estándares que debe alcanzar la educación. Para abrir el análisis cabe señalar algunas de las competencias que tanto los docentes, padres de familia, directivos, estudiantes y autoridades han señalado como aquellas en las que se evidencia un mayor grado de deficiencias, estas son las pedagógicas y las de liderazgo en la comunidad. Así por ejemplo, se podría preguntar

¿cuál es el nivel de innovación en cuanto a recursos pedagógicos?, tema que surge de los diferentes actores involucrados en esta investigación.

Los distintos puntajes obtenidos de los instrumentos reflejan que son los mismos docentes quienes identifican deficiencias en cuanto a la implementación de nuevas herramientas pedagógicas. Así por ejemplo, de un total de 10 puntos la autoevaluación de los docentes arroja 8, 54 puntos; mientras que el instrumento que se aplica a los padres de familia obtiene uno de los puntajes más bajos, puesto que es sobre un total de 20 puntos, obtiene 14, 31. Estos resultados sugieren un análisis que se va en diversos frentes, uno de esos es el papel que juegan las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia en la organización interna, en la toma de decisiones, especialmente aquellas que afectan a las dimensiones relacionadas con las competencias que señaló anteriormente. Si hacemos referencia a nuestro planteamiento teórico, lo que permite comprender de mejor manera los resultados obtenidos, y comenzamos por cuestionar el hecho del manejo del discurso, encontraremos un síntoma importante, puesto que hay actores que demandan mayor participación en la toma de decisiones siendo así que: “el que domina el discurso y le otorga contenido, aunque los términos utilizados sean los propios del campo educativo, es el sector hegemónico” (Gadotti et. al., 2003: 99) que no siempre responde a una relación equilibrada entre los distintos actores.

Como una de las constantes, se puede evidenciar la necesidad que tienen los estudiantes por encontrar nuevos recursos para los docentes, para que éstos hagan más interesante la actividad de aprendizaje. Se debe recordar que el mundo de la comunicación y la tecnología avanza a un ritmo tan acelerado al que no siempre puede acoplarse el desarrollo educativo. Es probable que el análisis de los estudiantes esté condicionado por esta percepción, de que su realidad gira en torno a las nuevas tecnologías, mientras que como se mencionó, el docente está condicionado en gran medida por su formación y su experiencia. Cabría debatir más sobre el tema y buscar puntos de equilibrio entre ambas posturas, teniendo en cuenta que en la Reforma Educativa se considera la inclusión de los recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje (MEC, 2010). Si es cierto que hay una concepción secuencial puesto que “el cambio se concibe a varios niveles: a.- teórico epistemológico; b.- estructural; c.- procesual; d.- operativo manifiesto” (de la Torre, 1998: 26), habría que retomar la importancia de escuchar las necesidades de los estudiantes y generar cambios que vayan desde las concepciones ideológicas y se reflejen en el plano procesual y operativo.

Otro aspecto que sale a flote y que permite hacer planteamientos para la discusión, es el nivel de interacción entre quienes conforman el proceso educativo, es decir, la comunidad formada por estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Aquí se debe hacer una

distinción estructural puesto que los condicionantes para los directivos están más vinculadas a políticas educativas, que como habíamos mencionado obedecen a procesos coyunturales. La institución tiene un frente externo que es el que asumen los directivos, vinculado con la administración y otro interno que obedece a la dinámica propia de las actividades educativas intrainstitucionales, encontrar un equilibrio entre las dos, no siempre es tarea fácil, puesto que los directivos deben contar con ciertas herramientas de carácter administrativo y gerencial, pese a lo cual, no siempre logran mantener el equilibrio deseado. Hemos mencionado que “cada institución, vista como un sistema integrador, debe guardar armonía con el macrosistema al cual pertenece, ya que éste ejerce una influencia mayor y transformadora (Urigüen, 2005: 63); es decir, podríamos equiparar este enunciado y aplicarlo a la relación que existe entre la cotidianidad de los estudiantes y el mundo académico ¿cuáles son los puntos de encuentro? ¿En qué medida está contribuyendo la institución a formar individuos conscientes de su vinculación con un entorno concreto? Esto se contrasta con la evaluación que hacen los estudiantes a los docentes, donde de un total de 20 puntos les asignan 18, 63 que en comparación a la autoevaluación, coevaluación y la evaluación que hacen los padres de familia y directivos, refleja una diferencia numérica menor.

Por otro lado, en lo que concierne al frente interno, un aspecto importante que surge de la observación, es la participación estudiantil en diversas actividades que en este caso buscan un vínculo más cercano con la comunidad que rodea a la institución. A partir de los datos extraídos del instrumento aplicado a los padres de familia, se ve que éstos ven menos optimistamente la relación entre docentes y estudiantes, puesto que sobre 10 puntos obtienen apenas 4, 35. A pesar de esto, los otros actores, denotan la existencia de un buen grado de relación entre la institución y la comunidad. Sin embargo parece que estos vínculos entre el sistema de valores de los docentes y directivos, no se adecuan al sistema de valores de los estudiantes y padres de familia en tanto actores directamente vinculados con el vértice externo de las relaciones educativas. ¿Cuál es la participación y vinculación efectiva de los padres de familia y estudiantes?

Se pueden emprender acciones para permitir que los estudiantes participen en actividades que vayan más allá del campo representativo, puesto que al parecer ellos buscan que los actores internos, asuman un rol de responsabilidad con lo que ocurre en la comunidad, con la cotidianidad en la que se desenvuelven. Cabría precisar cierto grado de contradicción puesto que para los docentes es más importante la participación sociocultural, mientras que para los padres de familia, esta participación debería asumir un matiz de responsabilidad social. En su instrumento, los docentes asignan un puntaje de 0,735 a la dimensión de relaciones con la comunidad.

En este sentido, la relación entre docentes y padres de familia, adquiere un nivel formal y no

de fondo (como lo destacábamos en la comparación numérica presentada en líneas anteriores); es decir, los padres no se involucran en el dinamismo interno de la institución, tampoco están al tanto de asuntos como la asistencia a clases de sus hijos o el manejo económico interno. Uno de los postulados del modelo de la Administración centrada en la escuela, era que justamente el acceso directo a los recursos permitía establecer necesidades prioritarias que serían establecidas por todos los actores del proceso y no sólo por los directivos (Bracho 2009: 22-23). La evidencia cuantificada en cuanto al manejo de las finanzas nos deja algunas interrogantes: ¿se está facilitando que la información sobre el manejo financiero esté disponible para los padres de familia y estudiantes? ¿Se han establecido mecanismos efectivos para la autogestión y apoyo en el tema financiero?

Los padres parecen demandar más espacios de interacción dentro de la institución; claramente se percibe la necesidad de llevar el proceso de educación a un nivel más participativo. Esto se podría vincular con la necesidad que tienen los padres, de que se tome en cuenta la dinámica social en la que se ven envueltos los estudiantes que como sabemos, están inmersos cada vez más en un mundo que cambia rápidamente, pero que no puede ensimismarse y dejar de lado el contexto en el que se desenvuelven los individuos concretos.

Si, como vemos en algunas dimensiones como la de sociabilidad pedagógica, liderazgo en la comunidad, atención a estudiantes, se conserva una visión centralizada, como parece ocurrir en la institución. En los diferentes instrumentos, se mantiene un bajo puntaje en la dimensión de sociabilidad pedagógica, con lo que -por ejemplo- se puede comprender el bajo porcentaje de interés en las asignaturas que no son de carácter técnico, lo que a la final sigue reproduciendo el mismo esquema que ve a la educación como un encasillamiento en determinada área del conocimiento y no lo ve de una manera integral (interdisciplinar), tal y como se presenta en la realidad. Podría retomar la cuestión del manejo del discurso y preguntar: ¿qué modelo de comprensión del mundo transmite el docente? Recordando las palabras de un pensador podría decir que “este paradigma [el de Occidente] determina una doble visión del mundo, en realidad, un desdoblamiento del mismo mundo: por un lado, un mundo de objetos sometidos a observaciones, experimentaciones, manipulaciones; por el otro, un mundo de sujetos planteándose problemas de existencia, de comunicación, de conciencia, de destino” (Morín, 2003: 29), ¿cómo armonizar estas dos visiones desde la actividad dentro del aula?

Estos problemas que sin lugar a duda se entremezclan en las distintas relaciones sociales, que también se encuentran y se realizan en la escuela, implican poner en juego un mundo de cosmovisiones tan distintas como legítimas, en donde la institución provee de un sistema de valores que equilibra todas las visiones particulares en una visión común que responde – como hemos mencionado en el planteamiento teórico- al sistema de valores de la sociedad

en la que se desenvuelve configura a la institución.

Esto nos recuerda a las características que debían presentar los directivos (Marchesi y Martín, 1998: 183), de las que habíamos comentado que establecen un difícil punto medio entre las demandas de los distintos actores. Ahora, ¿los directivos están buscando herramientas de formación que les permitan ejercer su labor de gestión y de apoyo de la mejor manera? ¿Logran realmente encontrar puntos de diálogo y apertura a nuevas propuestas por parte de los otros actores? Según muestran los datos donde por ejemplo, los directivos también obtienen bajos puntajes en las dimensiones de sociabilidad pedagógica y liderazgo en la comunidad (2, 704 y 1,841 respectivamente), lo que probablemente no nos permite afirmar que la gestión sea deficiente, pero si nos permite señalar que los distintos actores demandan más atención y participación, lo que a su vez repercute en la necesidad de directivos con más capacidad para asumir otros tipos de liderazgo comunitario.

En los diferentes instrumentos, la dimensión de liderazgo en la comunidad, casi siempre obtienen puntajes bajos. Una posible interpretación o quizá un comentario al respecto, es la visión vertical que se tiene del proceso educativo como reproductor de un tipo de discurso generalizado en la sociedad, donde el ser humano construye un paradigma de realidad "académica", desvinculada casi totalmente de la vida cotidiana. Este aspecto se percibe en la necesidad de que la institución sea un punto de equilibrio donde el estudiante pueda ver otras aristas de la realidad social en la que se inscribe el proceso educativo. Aquí juega un papel fundamental el hecho de presentar los contenidos o las áreas de conocimiento desde una perspectiva más dinámica, de tal forma que los estudiantes puedan apreciar de manera menos escolarizada el futuro profesional que eventualmente puede ser el de ellos. Según los datos obtenidos, se puede constatar que los estudiantes perciben la necesidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta y se traduzcan en acciones concretas. Incluso es clara la necesidad de que los docentes tengan la capacidad de detectar problemas particulares de aprendizaje y solicitar el apoyo de otros profesionales para brindar una mejor atención a los estudiantes y a los padres de familia, en estos casos y en otros que de acuerdo a su naturaleza ameriten atención especial.

Como había mencionado, hay una relación muy estrecha entre el nivel de gestión por parte de los directivos con el desempeño del proceso educativo. En este caso se están dando pasos importantes puesto que se han firmado convenios para la realización de pasantías de los alumnos de tercer año de Bachillerato; con el Gobierno Descentralizado de El Chaco y con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); además, se ha realizado un Convenio tripartito entre el Proyecto Coca - Codo, el MAGAP (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca) y el Colegio Técnico Fiscal "El Chaco", para la implementación de una granja pedagógica modelo, ubicada en los predios del colegio.

Retomando el tema de los recursos didácticos y metodológicos, sabemos que existen proyectos gubernamentales que a nivel de colegios fiscales, están procurando facilitar ciertos recursos tecnológicos para equilibrar el nivel de acceso de la población a este tipo de herramientas. Sin embargo, debe ser la misma comunidad educativa quien establezca mecanismos de apoyo mutuo, para que con la asesoría de personas conocedoras del tema, puedan buscar los mecanismos más idóneos para la implementación de estos recursos, según las demandas y las necesidades concretas de la comunidad. En este caso, parece ser primordial tener en cuenta que “la implementación de tecnología puede devenir en un gasto excesivo por parte del sector público en adquirir recursos tecnológicos y también, puede ocurrir que estas tecnologías no sean útiles a la realidad en la que se quieren aplicar. Así, primero hay que resolver la cuestión de la brecha tecnológica” (Ferranti, 2003). La idea no es que sea necesario contar con todos los elementos que idealmente harían óptimo el proceso educativo, más bien se trata de integrar los recursos disponibles y de buscar nuevas formas de capacitación y de apertura y acceso a herramientas tecnológicas por parte de los docentes, para lo cual, se requiere que ellos mismos cambien su perspectiva ideológica en torno al tema.

Entonces, tanto los directivos como los docentes, los estudiantes y los padres de familia, podrían poner en práctica la trilogía: descentralización, participación y autonomía (Delgado, 2003) para por un lado lograr que haya más equidad en la organización de las actividades vinculadas con la comunidad educativa, un mayor nivel de participación por parte de los actores y un mayor nivel de autonomía de los mismos, vista desde una perspectiva de la construcción de un proyecto común que en este caso es la calidad educativa.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Después de haber desarrollado un diagnóstico del desempeño profesional de docentes y directivos en el Colegio Técnico Nacional “El Chaco”, en base a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, se puede concluir que:

- Se investigó el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos del Colegio Técnico Fiscal “El Chaco” como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo. En esta institución se aplicaron diversos instrumentos con el fin de recabar información por parte de los docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades del plantel y supervisor. En base a este planteamiento teórico se lograron establecer los criterios

de calidad educativa, calidad en el desempeño de las instituciones, de los directivos y docentes. Se pudo identificar ciertas correspondencias con el planteamiento oficial de Reforma Educativa que se está implementando en el país y algunas de las propuestas teóricas que se podrían aplicar en la institución investigada para cumplir con los estándares y así lograr una educación de calidad. Entre otras políticas institucionales para la calidad, está la evaluación del Ministerio de Educación; la firma de acuerdos con otras instituciones y empresas; y el desarrollo de actividades interinstitucionales con el fin de incrementar la calidad de la institución

- También se evaluó el desempeño profesional docente donde a nivel cuantitativo, se detectan deficiencias en dimensiones como las habilidades pedagógicas y el liderazgo con la comunidad. Esto se complementa con el análisis cualitativo, donde se logró identificar algunas fortalezas como el equilibrio con la planificación, un buen nivel de sociabilidad con los estudiantes, pero también surgen algunas debilidades en aspectos muy importantes como la metodología y recursos didácticos, lo que se relaciona con la falta de interés investigativo en las áreas académicas que cada uno de los docentes tiene a su cargo.
- Se evaluó el desempeño profesional directivo de esta institución constatando que existe un buen nivel de gestión administrativa, pero se mantienen las deficiencias en el aspecto pedagógico y liderazgo en la comunidad, lo que al parecer no determina que siga existiendo un clima bastante adecuado para las actividades académicas de los alumnos y laborales de los docentes; sin embargo, no siempre se logran satisfacer las demandas de todos los actores, las cuales se enfocan en aspectos muy puntuales como la comunicación, participación en los procesos internos de planificación y manejo de recursos. Con todo esto, los estudiantes y padres de familia piden mayor participación para que las actividades que se realizan a nivel de la institución educativa, puedan repercutir en el bienestar de la comunidad.
- Se ha podido estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía puesto que se ha cumplido con todos los pasos previos, lo que significó un procesamiento importante de datos y teoría que han permitido materializar este trabajo. Con esto, se concluye que el análisis del desempeño profesional de docentes y directivos, se mantiene bajo las líneas metodológicas y pedagógicas que establecen los cánones teóricos; sin embargo, se requiere de un proceso de capacitación y actualización en el manejo de nuevos recursos en estas dos áreas.

- Así mismo, se logró formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en esta institución que busca señalar un área que se debe fortalecer puesto que como cualquier otra institución debe pensar en el futuro y eso implica poner los ojos en el presente y sentar bases sólidas en la implementación de nuevos recursos pedagógicos.

La propuesta se centra en la optimización del desempeño profesional de docentes y directivos, teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron a partir de los instrumentos aplicados, donde justamente una de las áreas más sensibles es la de sociabilidad pedagógica. De esta manera, se concluye que hay tres ejes importantes en los que la institución como conjunto debe poner mayor énfasis: Capacitación metodológica en el uso de nuevos recursos para la educación debido a la demanda de los estudiantes que requieren de nuevas herramientas de aprendizaje que vayan a tono con los nuevos desarrollos tecnológicos con los que ellos se han familiarizado en su cotidianidad; atención a los estudiantes con necesidades especiales brindando asesoramiento a nivel académico y/o solicitando la participación de profesionales especializados (pedagogos, psicólogos, psicoterapeutas, etc.); y fortalecimiento de relaciones con padres de familia y el resto de la comunidad generando espacios de encuentro y participación colectiva donde haya una cooperación integral, comprometida y comprometedora con los objetivos de la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

En base a la teoría y los resultados obtenidos, me he permitido hacer las siguientes recomendaciones:

- Fomentar la participación y la realización de investigaciones sobre la evaluación del desempeño de los docentes y directivos con la intención de socializar los resultados para poder identificar las fortalezas y debilidades; de esta manera se mantendrá abierta la posibilidad de un mejoramiento continuo y con base en datos cuantitativos.
- No descuidar el eje integrador de toda la comunidad educativa: la comunicación. Ésta debería ser una herramienta fundamental para fomentar la participación, el debate de temas comunes, el análisis de las necesidades que surgen en la dinámica educativa y la búsqueda común de soluciones a estas necesidades, con el compromiso y la participación de todos quienes conforman la institución educativa. En este caso, se deben abrir canales de diálogo para hacer presentes las observaciones en cuanto al aspecto pedagógico o de planificación.

- Buscar mecanismos de rendición de cuentas o de comunicación de agendas institucionales, logros, proyectos, etc. Esto implica generar actividades en las que se integren y/o participen todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que existe la confianza y la apertura de ambas partes, pero quizá hace falta que se prioricen los intereses comunes de la institución antes que los de algún sector en particular. Esto no significa que se descuiden los objetivos particulares de cada uno de los actores, sino que se establecen puntos de equilibrio donde cada uno es copartícipe del desarrollo común y no solo de su sector.
- Tener un mayor vínculo con el tema de innovación del aspecto pedagógico, pues existe la necesidad de innovar no sólo el aspecto didáctico, sino también el metodológico. Los docentes deben considerar que es necesario tomar conciencia de cómo es el ritmo de vida en el que los estudiantes se desenvuelven, los escenarios en los que interactúan y las nuevas necesidades de aprendizaje que se van generando; por tal motivo, deben buscar mecanismos de capacitación que les permitan estar más pendientes de los nuevos desarrollos que se van dando en sus áreas de estudio, para ofrecer alternativas de aprendizaje que pongan un punto de equilibrio entre los intereses de los estudiantes y los requerimientos de los docentes y de la academia en general.
- Existe la necesidad de integrar al proceso educativo un proceso más amplio que pase de la simple instrucción a un verdadero proceso de formación ya que la institución educativa está inmersa en un escenario social, una serie de relaciones sociales, culturales, ideológicas, afectivas, que no siempre tenemos en cuenta a la hora de educar. La sugerencia que posteriormente se profundizará en una de las aristas de la propuesta, va dirigida a la necesidad de formar ciudadanos capaces de identificar sus intereses privados y enmarcarlos en intereses comunes. Se podría recomendar revisar algunos enfoques pedagógicos más adecuados al contexto, lo que aunque parezca muy complejo, podría dinamizar el proceso educativo de una manera radical.

Así por ejemplo, buscando bibliografía sobre propuestas pedagógicas latinoamericanas, encontré el método de Paulo Freire –que ahora me permito sugerir- ya que articula teoría y práctica pedagógica. Inicialmente se enfocaba en la alfabetización de adultos, pero en algunos lugares se ha aplicado para la educación de niños y jóvenes mostrando muy buenos resultados.

Este método se da en tres momentos: investigación de los medios de vida y del lenguaje de los participantes (vinculación con su cultura); tematización codificación y

descodificación para relacionar su cultura con otras visiones socio-culturales y finalmente la problematización con el fin de concienciar (estímulo de la participación y construcción de desarrollo y democracia), lo que muy bien podría permitirnos tener herramientas para hacer que nuestras áreas de estudio encuentren vínculo con otros aspectos de la realidad que seguramente afectan nuestras vidas y por ende la educación de los individuos (Gadotti et. al., 2003:211-212).

## **6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **6.1 Tema**

**COMUNICACIÓN Y DESARROLLO PEDAGÓGICO: EDUCACIÓN INTEGRADA A NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE DOCENTES Y ESTUDIANTES.**

### **6.2. Justificación**

En los tiempos actuales, es notoria la influencia de fenómenos como la globalización y sus repercusiones en aspectos tan diversos, que definitivamente van cambiando nuestro modo de percibir y estar en el mundo. Las nuevas generaciones se ven cada vez más vinculadas con el uso de nuevas tecnologías que se vuelven más sofisticadas y complejas y que en cuestión de segundos pueden conectarnos con otro tipo de realidades. Lo que para generaciones y épocas anteriores parecía un sueño futurista, hoy es de uso común en la juventud. Frente a este tipo de situaciones, se hace necesario retomar el papel del docente en la formación de seres humanos vinculados a un conjunto de valores que permitan retomar la relación directa que existe entre el hombre y la naturaleza, para cuestionar el verdadero papel que tienen los desarrollos científico-tecnológicos que no juegan un papel deshumanizante sino deben servir como herramientas para mejorar el nivel de vida de las personas.

Cabría preguntarse qué papel tiene la educación en este proceso. Para comprender mejor este cuestionamiento, hace falta tener en cuenta que:

La enseñanza ya no se define como la transferencia de información, ni el aprendizaje se define como la memorización de datos. En vez de ello, los docentes instan a los alumnos a alcanzar niveles más profundos de comprensión y los guían en la construcción y la aplicación colectivas del conocimiento en el contexto de los problemas, las situaciones y las tareas del mundo real (Kozma & Schank, 2000: 27)

El mundo se encuentra enlazado por una red de información que está marcada por el uso del computador que también ha entrado en la dinámica de la globalización tal como se describe en el siguiente esquema:

#### Usos de los computadores

- a) Soporte de aprendizaje: enseñar a los estudiantes a adquirir ciertas destrezas mediante la utilización del Internet Y/o dispositivos externos de almacenamiento, con el fin de que tengan acceso a recursos que no están disponibles en la escuela.
- b) Aprendizaje en grupo: uso del correo electrónico para un soporte de comunicación en grupo.
- c) Gestión de instrucción: integración de estándares y evaluaciones, manejo de portafolios de estudiantes y desarrollo de planes individuales de aprendizaje de estudiantes.
- d) Comunicaciones: comunicaciones remotas con escuelas ubicadas en sectores rurales, comunicación entre estudiantes, profesores y parientes.
- e) Administración: registros de asistencia y funciones de contabilidad (Dávila, 2011:32-33).

En este sentido, hay que reformular la pregunta sobre el papel de la educación y más bien preguntarse por las herramientas que existen actualmente no sólo a nivel educativo sino en general, y cómo estas pueden contribuir al mejoramiento de procesos; es decir, cómo se puede direccionar aquellas herramientas que pueden tener un carácter distractivo, para que se conviertan en útiles para la educación.

Como en muchos otros aspectos, se puede utilizar las ventajas del computador y de las nuevas herramientas pedagógicas para permitir que los estudiantes accedan a nuevos materiales, que los profesores puedan innovar sus metodologías y estrategias de enseñanza y para que los directivos puedan monitorear y apoyar de mejor forma el proceso educativo, y dentro de este, la gestión institucional. Obviamente la idea no es utilizar demagógicamente el discurso de “un computador para cada estudiante” sino buscar una implementación sistemática y progresiva de la tecnología en el proceso educativo.

Cuando hablo de “progresiva y sistémica” me refiero a que primero se deben buscar herramientas de formación para los docentes. Una estrategia sería por ejemplo propender al desarrollo profesional autónomo, basado en la reflexión, apoyo

profesional mutuo y supervisión –donde podrían intervenir los directivos-; a través de desarrollo e innovación curricular y la formación de centros –entendidos como áreas de estudio-; cursos; investigación (de la Torre, 1998: 88-93), lo que demandaría la organización de los docentes con el apoyo de los directivos y los padres de familia para buscar autogestionar espacios de discusión y de apoyo para el aprendizaje. Esto se puede realizar por medios de grupos de diálogo o incluso, se puede utilizar las redes sociales, donde sin lugar a dudas, se pueden involucrar los estudiantes y eventualmente los padres de familia.

Otra arista de este planteamiento es la implementación de actividad lúdica en la pedagogía de los docentes, con la finalidad de incentivar el trabajo en grupo y establecer la necesidad de la organización y autonomía de los individuos. Este aspecto, no necesariamente está vinculado con la tecnología; sin embargo, ésta puede convertirse en una herramienta útil para que los individuos puedan encontrar espacios de actividad lúdica enfocada en la educación.

A partir de esta apertura, podríamos encontrar algunas correspondencias y puntos de coincidencia con otras áreas de formación que resultarían útiles para lograr una conexión entre la institución y la colectividad. La que yo propongo se refiere a la educación para la ciudadanía.

La educación suele partir de un presupuesto: la igualdad social de los individuos, que a su vez determina la generalización del sistema educativo; sin embargo, esto se da a nivel formal, ya que en el plano real, las desigualdades son manifiestas, no sólo a nivel económico o cultural, sino a nivel de institucionalización de las diferencias sociales. En este sentido, uno de los fundamentos del sistema pedagógico, enfatiza la formación del estudiante en ésta como la educación para la ciudadanía es decir la vida virtuosa que logra armonizar los tres maestros: naturaleza, hombres y las cosas desde una perspectiva de la preservación y consecución del bienestar de la mayoría (Hermoza, 1998: 49-61).

Recordemos también que el tema de la tecnología se engloba dentro de un concepto mucho más amplio como la ciudadanía puesto que actualmente las relaciones socioeconómicas se encuentran reguladas por requerimientos de nuevas destrezas por parte de los estudiantes, que los vincula no sólo a relaciones informales sino también a relaciones corporativas y profesionales.

No sólo propongo el uso de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos donde su uso se ha vuelto común y casi necesario, sino más bien que estas tecnologías se conviertan en herramientas que permitan mejorar a nivel metodológico, en el mejoramiento de la atención a estudiantes y el fortalecimiento de relaciones entre los actores de la institución. Esto no significa que se busquen mecanismos mucho más cercanos a las posibilidades reales de la institución, que como mencioné antes, pueden comenzar por grupos de diálogo en los que participen estudiantes, padres de familia, docentes y directivos.

Aun así, no se debe descartar la necesidad de ir más allá del uso de las TIC's en el proceso educativo, pues eso demandaría la capacitación de un grupo de docentes o incluso podría estar liderado por los docentes del área de informática; más bien, lo que propongo, es que eventualmente la institución podría crear un grupo de Expertos en E-learning capaces de liderar un verdadero proceso de formación de profesionales que utilicen las herramientas informáticas para educar.

Esto podría ser a nivel formal para el manejo de herramientas aplicadas al apoyo de actividades académicas y también a nivel informal para fomentar el uso adecuado de herramientas tecnológicas, redes sociales, recursos web, etc. Este tipo de educación podría beneficiar a muchas más personas que seguramente buscan la asesoría profesional de quienes conozcan sobre el tema.

### **6.3. Objetivos de la propuesta**

- ✓ Buscar mecanismos para el desarrollo pedagógico de docentes que a su vez repercuta en el aprendizaje de los estudiantes y en la integración de los padres de familia.
- ✓ Facilitar herramientas tecnológicas que permitan el acceso de la comunidad educativa a nuevas herramientas de enseñanza-aprendizaje enfocadas en el desarrollo de nuevas destrezas en los diferentes actores.
- ✓ Desarrollar mecanismos de formación para docentes donde se favorezca el aprendizaje cooperativo.
- ✓ Buscar herramientas de conexión con la comunidad abriendo nuevos espacios de formación.

- ✓ Permitir que se tenga acceso a nuevas experiencias en el plano educativo y profesional por medio de la realización de capacitaciones o prácticas profesionales.

#### **6.4. Actividades**

- ✓ Conformación de grupos de trabajo para establecer temas de estudio.
- ✓ Socialización de ejes temáticos para la discusión colectiva.
- ✓ Capacitación en el uso de tecnologías aplicadas a la educación.
- ✓ Réplica y retroalimentación dentro de la capacitación en la institución.
- ✓ Gestión de recursos tecnológicos para perfeccionamiento en el manejo de las nuevas tecnologías.
- ✓ Apertura de espacios de formación para padres y comunidad en general.

#### **6.5. Localización y cobertura espacial**

Esta propuesta es aplicable a la ciudad de El Chaco al Colegio Técnico “El Chaco” donde se podría aplicar como Plan Piloto. La conformación de los grupos de diálogo estaría a cargo de los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos de ésta institución, con la finalidad de socializar los diferentes ejes temáticos en los que se debería llegar a puntos de acuerdo para comenzar a enfocar las actividades siguientes en esa línea de priorización. La finalidad es que se definan intereses comunes para generar compromiso y dar continuidad al proyecto.

Cabe destacar que en el caso de acceso y uso de nuevas herramientas tecnológicas, se podría abrir un espacio de interacción no sólo para los habitantes del caso urbano, sino también para un amplio sector rural, que se podrían ver beneficiados por programas de capacitación en el uso de estos recursos y por talleres prácticos que les permitan conocer de cerca las ventajas y desventajas de estas nuevas tecnologías.

#### **6.6. Población objetivo**

Los principales actores serían los directivos, padres de familia, docentes y estudiantes del Colegio Técnico “El Chaco”. Se podría buscar la participación del Municipio, la Gobernación o incluso de empresas privadas, puesto que se trata de una actividad educativa de servicio a la comunidad que no tiene fines de lucro y que demanda la participación activa de todos los actores antes mencionados.

### 6.7. Sostenibilidad de la propuesta

Se requiere de personas con una visión propositiva y con ganas de mejorar que ciertamente existen. Lo que se debe obtener son recursos para la capacitación de los docentes y/o las personas que participarían como capacitadores que son quienes podrían llevar a cabo este proyecto. Con un recurso humano de esta naturaleza se puede gestionar los equipos. El espacio físico podría estar en la institución que promueve el proyecto. Se podría conformar un Comité para que organice la gestión y consiga recursos.

### 6.8. Presupuesto

En cuanto a la formación de grupos de diálogo, se requeriría disponer de los espacios necesarios dentro de la institución y obviamente de la apertura por parte de los directivos para dar seguimiento e impulsar el desarrollo y continuidad de las reuniones con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia.

En cuanto a la segunda parte del proyecto, se puede estimar un costo aproximado de 5000 dólares por motivo de capacitación, ya que ésta no demanda movilización y se puede acceder a ella vía internet, sumándole la adquisición de equipos y la instalación del acceso a internet.

En nuestro país existe una institución enfocada en la formación de Expertos en E-learning, la Fundación para la Actualización Tecnológica en Latinoamérica FATLA, una entidad sin fines de lucro que facilita becas para que las personas interesadas se preparen en el fascinante mundo de la tecnología aplicada a la educación.

### 6.9. Cronograma de la propuesta

ACTIVIDAD/MES	Responsable	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Socialización-Organización	Comité encargado	X			
Conformación de grupos de trabajo/estudio.	Docentes	X			
Gestión de recursos para capacitación.	Directivos/Autoridades/P.F.	X			
Inicio de capacitación.	Área de informática	X			
Réplica de capacitación.	Docentes/Participantes		X		

Nivel intermedio de capacitación.	Docentes/Participantes		X		
Culminación de capacitación.	Docentes/Participantes			X	
Implementación y apertura de servicio a la institución y la comunidad.	Docentes/Participantes				X

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Arcos Cabrera, Carlos & Espinoza, Betty, ed. (2008) ***Desafíos para la educación en el Ecuador: calidad y equidad***, serie Foro FLACSO: Quito.
- Bracho González, Teresa (2009): ***Innovación en la política educativa***. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede México, México D. F.
- Caudillo Vargas José Luis (2010). ***Cultura de la Calidad en el Proceso Educativo***. México, Editorial Trillas. México, 128pp
- Dávila, Mercedes Onofa (2011) ***Impacto del uso de TICs en logros académicos. Evidencia en Guayaquil-Ecuador***. Ediciones Abya-Yala: Quito-Ecuador.
- Delgado, Marta (2003) “**Descentralización educativa: entre una vieja utopía y la cautela**”. En *Lecciones de Paulo Freire cruzando fronteras: experiencias que se completan*, Gadotti, Moacir; Gómez, Margarita Victoria; Freire, Lutgardes (comp.). CLACSO: Buenos Aires.
- Espinoza, Betty (2008) **Organización, financiamiento y asignación de recursos para el bachillerato**. En *Desafíos para la educación en el Ecuador: calidad y equidad*, serie Foro FLACSO: Quito.
- Ferranti, David et. al. (2003) ***Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y El Caribe*** Cerrar la brecha en educación y tecnología. Editorial Alfaomega, Bogotá.
- Gaitán Riveros, Carlos (2003) “**El método de Paulo Freire**”, en Gadotti et. al., 2003:211-212.
- Gandulfo de Granato, María Azucena, Taulamet de Rotelli, Marta Raquel, Lafont Batista, Ester. (1999) ***El juego en el proceso de aprendizaje. Capacitación y perfeccionamiento docente***. Ediciones La Crujía, Argentina.
- Gentili, Pablo (2011). ***Pedagogía de la igualdad***. Siglo veintiuno editores, Argentina.
- Gimeno Sacristán, José y Pérez Gómez, Ángel (2002): ***Comprender y transformar la enseñanza***. décima edición, Ediciones Morata, Madrid.
- Hermosa Andujar, Antonio (1998) ***De la educación del príncipe a la educación del ciudadano***. Ediciones Triana: México.
- Imbernón, Francisco (coord.) (2010) ***Procesos y contextos educativos: enseñar en las instituciones de educación secundaria***. Grao: Madrid.
- Jiménez Jiménez, Bonifacio (s. f.) ***Evaluación de programas, centros y profesores***. Proyecto editorial Síntesis Educación, Barcelona.
- Kozma, Robert y Schank Patricia (2000) “**Conexión al siglo XXI: la tecnología como soporte de la reforma educativa**” En *Aprendiendo con tecnología*, Chris Dede (compilador), Paidós: Argentina.
- Marchesi, Álvaro; Martín, Elena (1998): ***Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio***. Alianza Editorial, Madrid.

- Marín Sánchez, Manuel; Grau Gumbau, Rosa; Yubero, Jiménez, Santiago (2002) **Procesos psicosociales en los contextos educativos**. Capítulo 1. Pirámide: Madrid.
- Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (2004): **Programa de Mejoramiento y Capacitación Docente, por la calidad de la educación, evaluación de los aprendizajes**. Imprenta Mariscal, Quito.
- Ministerio de Educación y Cultura (2010) **Introducción a las tecnologías de la información y la comunicación**. Programa de formación continua del magisterio fiscal. DINSE, Quito.
- Morin, Edgar (2003) **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. Santillana, Guayaquil.
- Ponce Jarrín, Juan (2010): **Políticas educativas y desempeño, una evaluación de impacto de programas educativos focalizados en Ecuador**. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador, Quito.
- Posner, George (2004): **Análisis del currículo**. Mac Graw Hill, México.
- Rodríguez León, Jhon (1999): **Evaluación educativa**. Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.
- Tajada Fernández, José (s. f.) **“La evaluación: su conceptualización”**. En Evaluación de programas, centros y profesores. Bonifacio Jiménez editor, publicado por el proyecto editorial síntesis educación.
- Tapia, Franklin (1990) **Evaluación educativa**. Publicación de la Facultad de Filosofía de la Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Torre de la, Saturnino (coordinador) (1998) **Cómo innovar en los centros educativos, estudio de casos**. Editorial Escuela Española: Madrid.
- Urigüen, Mónica (2005) **Evaluación de la Calidad en las Instituciones de Educación: Mitos y Desafíos en Ecuador**. CMYK Digital, Quito.
- Villarroel Idrovo, Jorge (1990): **Evaluación educativa, estudio crítico, alternativas de cambio**. Universidad Técnica del Norte, Ibarra.
- Enciclopedia general de la educación (1999) Grupo OCÉANO, Barcelona.
- Curso para docentes número 3. **Evaluación** (2009). Santillana, Quito.
- **Constitución Política de la República del Ecuador** (2008) Disponible en <http://www.asambleanacional.gov.ec/> último acceso: 20-02-2012.
- Datos estadísticos **Ecuador en cifras** (2011) Disponible en <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/educacion.html#> último acceso: 20-02-2012.
- **Fundación para la Actualización Tecnológica de Latinoamérica FATLA** (2012) Disponible en: [www.fatla.org](http://www.fatla.org) último acceso: 15-04-2012.
- **Ley Orgánica de Educación intercultural** (2011) Disponible en: [http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca\\_silec/Documentos/Noticias/2011-04-05-](http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca_silec/Documentos/Noticias/2011-04-05-)

[Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Intercultural.pdf](#)

último acceso: 15-01-2012.

- Ministerio de Educación del Ecuador (2012): Sobre **estándares de calidad educativa**. Disponible en:

[http://www.educarecuador.ec/estandares-de-desempeno-](http://www.educarecuador.ec/estandares-de-desempeno-profesional/estandares-desempeno-docente-pes.html)

[profesional/estandares-desempeno-docente-pes.html](http://www.educarecuador.ec/estandares-de-desempeno-profesional/estandares-desempeno-docente-pes.html)

2012.

último acceso 10-04-

## 8. ANEXOS

Para la evaluación del desempeño profesional docente se utilizaron como instrumento los siguientes cuestionarios:

- 1) Para la autoevaluación de los docentes
- 2) Para la coevaluación de los docentes
- 3) Para la evaluación de los docentes por el director o rector
- 4) Para la evaluación de los docentes por los estudiantes
- 5) Para la evaluación de los docentes por los padres de familia.

En relación con la evaluación desempeño profesional directivo, se emplearon como instrumento los siguientes cuestionarios:

- 1) Para la autoevaluación del director o rector
- 2) Para la evaluación del director o rector por el Consejo Directivo o Técnico
- 3) Para la evaluación del director o rector por el Consejo Estudiantil.
- 4) Para la evaluación del director o rector por el Comité Central de Padres de Familia.
- 5) Para la evaluación del director o rector por parte del Supervisor Escolar.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la autoevaluación de los docentes**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DOCENTE:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5

1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.					
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.					
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.					
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.					
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que enfrentarán en la vida diaria.					
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.					
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio					
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.					
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.					
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.					
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.					
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.					

2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.					
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados.					
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.					
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.					
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.					
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.					
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.					
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.					
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.					
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.					
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.					
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:					
2.24.1. Analizar					
2.24.2. Sintetizar					
2.24.3 Reflexionar.					
2.24.4. Observar.					
2.24.5. Descubrir.					
2.24.6 Exponer en grupo.					
2.24.7. Argumentar.					
2.24.8. Conceptualizar.					
2.24.9 Redactar con claridad.					
2.24.10. Escribir correctamente.					
2.24.11. Leer comprensivamente.					
2.24.12. Escuchar.					

2.24.13. Respetar.					
2.24.14. Consensuar.					
2.24.15. Socializar.					
2.24.16. Concluir.					
2.24.17. Generalizar.					
2.24.18. Preservar.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. DESARROLLO EMOCIONAL	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Disfruto al dictar mis clases.					
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.					
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.					
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.					
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.					
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.					
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.					
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.					
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.					
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.					
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					

4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.					
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.					
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.					
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.					
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.					
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.					
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.					
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.					
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.					
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.					
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.					

5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.					
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.					
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.					
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad.					
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.					
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.					
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.					
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.					
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la coevaluación de los docentes\***

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño profesional a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				

	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.					
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.					
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.					
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.					
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>El docente:</b>					
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o Quimestre.					
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.					
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.					
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.					
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.					
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.					

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

4. DESARROLLO EMOCIONAL					
	1	2	3	4	5
El docente:					
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.					
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.					
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.					
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.					
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.					
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.					
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.					
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.					

\*Para la coevaluación se tienen que considerar a los compañeros profesores del investigado pero con funciones de Coordinador de Área o de Inspector.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del Director o Rector

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En promedio, el docente de su institución:					

1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.					
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.					
1.2. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.					
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.					
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.					
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.					
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.					
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el <i>docente</i> de su institución:					
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.					
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.					
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.					
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.					
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.					
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.					
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En promedio, el <i>docente</i> de su institución:					
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.					
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.					
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.					
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.					
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.					
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.					
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS					
	1	2	3	4	5
En promedio, el <i>docente</i> de su institución:					
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades					

asignadas.					
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.					
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.					
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD					
	1	2	3	4	5
En promedio, el <i>docente</i> de su institución:					
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.					
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.					
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes**

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desempeño del docente en el aula con el fin de mejorar el desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes y las relaciones con la comunidad.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Utilice la siguiente tabla de valoración:</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>El docente:</b>					
<b>1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.</b>					

1.2.	Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.					
1.3.	Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.					
1.4.	Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
1.5.	Ejemplifica los temas tratados.					
1.6.	Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.					
1.7.	Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.8.	Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:					
1.8.1.	Analizar.					
1.8.2.	Sintetizar.					
1.8.3.	Reflexionar.					
1.8.4.	Observar.					
1.8.5.	Descubrir.					
1.8.6.	Redactar con claridad.					
1.8.7.	Escribir correctamente.					
1.8.8.	Leer comprensivamente.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					

2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					
--	--	--	--	--	--

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.					
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.					
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.					
3.4. Envía tareas extras a la casa.					
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.					
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.					
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES					
	1	2	3	4	5
El docente:					
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.					
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.					
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios					

de los estudiantes.					
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física.					
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los padres de familia y/o representantes\***

**NOMBRE DEL PRFESOR EVALUADO:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**OBJETIVO**

Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

**INSTRUCCIONES**

a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.

b. Utilice la siguiente tabla de valoración:

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.					
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. NORMAS Y REGLAMENTOS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
El docente:					
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.					
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.					
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.					
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5

<b>El docente:</b>					
<b>3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.</b>					
<b>3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.</b>					
<b>3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.</b>					
<b>3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.</b>					
<b>3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.</b>					
<b>3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.</b>					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

<b>4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>El docente:</b>					
<b>4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.</b>					
<b>4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.</b>					
<b>4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.</b>					
<b>4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.</b>					
<b>4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.</b>					
<b>4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).</b>					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Matriz de Evaluación: Observación de clase**

<b>NOMBRE DEL PROFESOR EVALUADO:</b>
<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>

¿El docente vive en la comunidad?

Sí       No

¿Quién aplicó la ficha?

Rector     Director     Delegado

**ASIGNATURA DE LA HORA DE LA CLASE OBSERVADA**

- Matemática
- Lenguaje
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales
- Historia
- Literatura
- Biología
- Física
- Química
- Informática
- Inglés
- Otras (especifique).....
- Educación especial para niños y niñas.

**AÑO O CURSO DONDE ENSEÑA EL DOCENTE****Educación Básica**

( ) 1° EB ( ) 2° EB ( ) 3° EB ( ) 4° EB 5° EB  
 ( ) 6° EB ( ) 7° EB ( ) 8° EB ( ) 9° EB 10° EB

**Bachillerato**

( ) 1° Bach ( ) 2° Bach ( ) 3° Bach

<b>OBJETIVO</b>
Reflexionar sobre el desarrollo del desempeño docente con el fin de mejorar la práctica en el aula.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Marque con una X el espacio correspondiente.</p>

**A. ACTIVIDADES INICIALES**

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.		

2. Inicia su clase puntualmente.		
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.		
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.		
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.		
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.		

#### B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

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

#### C. AMBIENTE EN EL AULA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		

20. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).		
21. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.		
22. Valora la participación de los estudiantes.		
23. Mantiene la disciplina en el aula.		
24. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.		

Tomado del MEC con fines investigativos.

#### GLOSARIO:

**Objetivos de la clase:** Son enunciados cortos y simples que expresan la idea principal de lo que el docente pretende que el estudiante aprenda como resultado de la clase.

Fecha de Evaluación:

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la Autoevaluación del Director o Rector**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:**

**NOMBRE DEL DIRECTOR O RECTOR:**

**OBJETIVO**

Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.
- b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.

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

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.1. Asisto puntualmente a la institución.					
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.					
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.					
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.					
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.					
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					

1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.26. Lidero el Consejo Técnico.					
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.29. Superviso con el Consejo Técnico la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.					
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.					
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.					
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					

1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.					
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.					
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.					
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos					
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.					
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.					
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.					

2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.					
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.					
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.					
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.					
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.					
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.					
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.					
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.					
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.					
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.					

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Directivo o Técnico**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se califica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>					

	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.					
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.					
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.					
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.					
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y					

reglamentos respectivos.					
1.29.Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.30.Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.31.Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.32.Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.33.Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.					
1.34.Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.					
1.35.Lidera el Consejo Técnico.					
1.36.Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.					
1.37.Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.38.Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.39.Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40.Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.					
1.41.Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42.Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.					
1.43.Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.					
1.44.Promueve la investigación pedagógica.					
1.45.Promueve la innovación pedagógica.					
1.46.Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.47.Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.48.Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.49.Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50.Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51.Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52.Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.53.Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.54.Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.					
1.55.Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56.Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.					

1.57.Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58.Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.59.Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.60.Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.					
1.61.Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.					
1.62.Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

---

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Consejo Estudiantil**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	<b>VALORACIÓN</b>					
<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>					

	1	2	3	4	5
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.					
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.					
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.					
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.					
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Comité Central de Padres de Familia**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

	<b>VALORACIÓN</b>
--	-------------------

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1. Asiste puntualmente a la institución.					
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel					
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.7. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.10.Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.11.Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.					
1.12.Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.					
1.13.Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.					
1.14.Supervisa el rendimiento de los alumnos.					
1.15.Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.					
1.16.Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.17.Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.18.Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.19.Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.					
1.20.Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.21.Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
1.22.Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
1.23.Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

	<b>VALORACIÓN</b>
--	-------------------

<b>2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.					
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.					
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.					
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.					

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Supervisor**

<b>NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:</b>
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR:</b>

<b>OBJETIVO</b>
Obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige.
<b>INSTRUCCIONES</b>
<p>a. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con la que usted se identifica.</p> <p>b. Frente a cada pregunta marque con una X, en el espacio correspondiente, utilizando la siguiente escala de valoración.</p>

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

**DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN**

<b>1. COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Asiste puntualmente a la institución.</b>					

1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.					
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.					
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.					
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.					
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.					
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.					
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.					
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.					
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.					
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.					
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.					
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.					
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.					
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.					
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.					
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.					
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.					
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.					
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.					
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.					
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.					
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.					
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.					
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.					
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.					
1.28. Supervisa con el Consejo Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.					
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.					

1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.					
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.					
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.					
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.					
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.					
1.35. Lidera el Consejo Técnico.					
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.					
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.					
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.					
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.					
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.					
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.					
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.					
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.					
1.44. Promueve la investigación pedagógica.					
1.45. Promueve la innovación pedagógica					
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.					
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.					
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.					
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.					
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.					
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.					
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.					
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.					
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.					
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.					
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.					
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.					
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.					

1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.					
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.					
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.					
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.					
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.					
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.					
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.					

#### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.					
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.					
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.					
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.					
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.					
2.6. Solicita a los docentes, que los objetivos de aprendizaje se den a conocer a los estudiantes al inicio del año lectivo.					
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.					
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.					
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.					
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.					
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.					
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.					

2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.					
--	--	--	--	--	--

### DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

Tomado del MEC con fines investigativos.

Fecha de Evaluación:

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN EL  
COLEGIO TÉCNICO FISCAL “EL CHACO”**





**Docentes del Colegio Fiscal Técnico “El Chaco” llenando las encuestas de la autoevaluación**



**Observación de la Clase impartida por los docentes del Colegio Técnico Fiscal “El Chaco”**









**Estudiantes miembros del Consejo Estudiantil llenando las encuestas.**

